



‘Zelfsturende teams als opstap voor een hogere motivatie, welbevinden en kwaliteitsvol werken’

Naam: Natalie Drees

Studentnummer: 2648431

Lesplaats: Eindhoven

Onderzoeksbegeleider: Wim van der Meulen

Toets: PGO

Aanvulling: Belgische studente, werkzaam in het Vlaams Secundair Onderwijs

Inhoudsopgave

Samenvatting	4
Hoofdstuk 1: probleemanalyse	5
1.1 Inleiding	5
1.1.1 Mijn organisatie en ik	5
1.1.2 Beschrijving praktijksituatie	5
1.2 Probleemanalyse en probleemstelling	6
Hoofdstuk 2: theoretisch kader en onderzoeksvraag	8
2.1 Theoretisch kader	8
2.1.1 Mijn waarden als persoon en leidinggevende	8
2.1.2 De visie van mijn organisatie	8
2.1.3 Kernbegrippen	9
2.2 Onderzoeksvraag	13
Hoofdstuk 3: onderzoeksstrategie – en methoden	14
3.1 De opzet en de kwaliteit van het onderzoek	14
3.2 De ethische aspecten van het onderzoek	17
3.3 De procedure, de respondenten en de gebruikte instrumenten	18
3.3.1 De respondenten	18
3.3.2 De gebruikte onderzoeksmethoden	19
Hoofdstuk 4: data-analyse en resultaten	21
4.1 Mensgericht aspect: zicht krijgen op mijn team	21
4.1.1 Deelcyclus 1	21
4.1.2 Deelcyclus 2	25
4.2 Taakgericht aspect: resultaat doorlichting = onvoldoende	29
4.2.1 Deelcyclus 3	29
Hoofdstuk 5: conclusies en discussie	31
5.1 Conclusie	31
5.1.1 Mensgericht aspect: individueel belang	31
5.1.2 Taakgericht aspect: organisatiebelang	31
5.2 Discussie	36
5.2.1 Opbrengst	36
5.2.2 Betekenis beroepsgroep	36
5.2.3 Mijn reflectie: STARR-methode	37
5.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	38
Nawoord	39

Literatuurlijst	40
Bijlagen.....	44
1 Verwerkingsopdracht BOP3	44
2 Resultaten doorlichtingsverslag	50
3 Werken rond visie	51
4 De definitieve visietekst	57
5 De 4 fasen in het proces naar een zelfsturend team	58
6 Procesbewaking onderzoek door middel van PDCA – cyclus en IMWR – cyclus	59
7 Vervolgcyclus (na dit onderzoek)	71
8 Ingevulde feedbackformulieren presentatie PGO aan werkveld	72
9 Volledige omgevingsanalyse CLW De Vesten (maart 2016).....	82
10 Uittreksel uit het doorlichtingsverslag inzake de centrumleiding.....	124
11 Uittreksel verslag ‘Raad van Bestuur’ 26/04/2016	125
12 PPT-presentatie ‘toekomstperspectief’ CLW De Vesten 9/05/2016.....	126
Feedback PGO	130
1 Feedback PGO	130
1.1 Persoonlijke relaties	130
1.2 Werkrelaties	131
1.3 Critical friends.....	133
1.4 Feedback om mee te nemen naar de herkansing	137
2 Feedback Verwerkingsopdracht BOP3	140

Samenvatting

Op 1 september 2015 werd ik leidinggevende in een centrum voor Leren en Werken. Vanuit mijn functie en in onderling overleg met het beleidsteam van de Scholengroep, deed ik onderzoek op het vlak van schoolontwikkeling.

In deze volledig nieuwe context nam ik mij volgend vertrekpunt voor: 'eerst zicht krijgen op de dynamiek in de organisatie om daarna (indien nodig) toekomstgericht en duurzaam in te spelen op de organisatienoden'.

Een aantal factoren, zoals welbevinden, motivatie en kwaliteitsvol onderwijs, vormden de aanleiding tot een volledige reorganisatie om van daaruit innoverend en kwaliteitsvol onderwijs aan te bieden. Mijn onderzoeksvraag vloeide voort uit die analyse.

'Welke strategische en procesmatige bijsturingen heeft ons team nodig om te groeien naar kwaliteitsvol en innoverend onderwijs, rekening houdend met individuele belangen van de teamleden?'

Ik volgde de structuur en fasering van het actieonderzoek, omdat dit aansloot bij mijn uiteindelijke doel: de structuur in de organisatie vernieuwen met het oog op het ontwikkelen van motivatie op het domein van welbevinden en werk. Met de bekomen resultaten, gelinkt aan literatuur beantwoord ik de onderzoeksvraag. Tijdens het onderzoek vindt er 'actie' plaats, ikzelf maak deel uit van het onderzoek en met het hele team wordt op participerende wijze gestreefd naar verbetering en / of vernieuwing.

Mijn onderzoek is de start geweest van een veranderingsproces, waardoor het nog niet afgerond is. Na acht maanden is het team klaar voor de eerste stap in de hervormde organisatiestructuur: de overstap naar zelfsturende teams.

Mijn voorkeurstijl is het participatief leidinggeven. Naar mijn mening vormt dit het fundament voor het creëren van een hoger welbevinden en dus beter functioneren. De onderzoeksresultaten en de huidige praktijksituatie bevestigen dit uitgangspunt. Het geven van inspraak, autonomie, verantwoordelijkheid, het geloof in je team en jezelf en je leiderschapsstijl enerzijds en een kwalitatieve organisatiestructuur anderzijds dragen bij tot een intrinsiek engagement, een hogere werkmotivatie en kwaliteitsvol functioneren.

Hoofdstuk 1: probleemanalyse

1.1 Inleiding

1.1.1 [Mijn organisatie en ik](#)

Op 1 september 2015 stelde het beleidsteam van de Scholengroep mij aan als Coördinator Deeltijds Onderwijs (Centrum voor Leren en Werken). Als externe kreeg ik de leiding over een team bestaande uit 34 teamleden, verdeeld over drie vestigingsplaatsen (Herentals, Turnhout en Balen).

Bij aanvang kreeg ik van het beleidsteam van de Scholengroep een duidelijke opdracht mee: analyseer de situatie in het CLW¹ en ga op zoek naar mogelijkheden met het oog op toekomstig kwaliteitsvol en innoverend onderwijs, dat aansluit bij de visie van de Scholengroep.

Dit vormde een opportuniteit voor mezelf om mijn waarden en normen te vertalen tijdens het onderzoeksproces. Parkinson en Grossman (2011) onderstrepen de relevantie van die rolbepaling voor je teamleden en de organisatie.

Mijn identiteit en rol als leidinggevende baseer ik op drie grondbeginselen:

- Zelf inspraak, autonomie en verantwoordelijkheid hebben: dit leidt tot een hoger welbevinden en beter functioneren (Ryan en Deci, 2000)
- Je competent voelen / zijn in je functie: dit leidt tot een hogere werkmotivatie en kwaliteitsvol functioneren (Hackman en Oldham, 1976)
- Focus op mogelijkheden i.p.v. op de problemen: dit verruimt het denken en het creatief omgaan met het kader (Covey, 2009)

De handelingen en acties die ik onderneem zijn afgestemd op bovenstaande gedachtegang. Als leidinggevende neem ik van nature uit de coachende en begeleidende rol op, tenzij de situatie een andere rol vraagt. Dat maakt dat ik een voorkeur heb voor mensgerichte aspecten boven taakgerichte aspecten en een participatieve leiderschapsstijl.

1.1.2 [Beschrijving praktijksituatie](#)

Tijdens schooljaar 2013 – 2014 bezocht de doorlichting² ons CLW, met als resultaat een ‘advies 2’³. Dit advies onderbouwde men met verschillende argumenten (zie bijlage 2). Samengevat betekent de uitspraak voor onze school dat we onvoldoende scoren op het verstrekken van kwaliteitsvol onderwijs. Een aantal opleidingen voldoen niet aan de competentierealisatie van hun leerplan omwille van inhoudelijke en / of infrastructurele tekorten. Ook op het vlak van veiligheid en welzijn kregen we een voorbehoud.

De algemeen directeur van onze Scholengroep nam heel duidelijk volgend standpunt in: ‘de bevindingen van de doorlichting zijn prioritair in de handelingen en acties die je stelt. Die opvolging staat centraal.’

¹ Centrum Leren en Werken

² Inspectieteam / visitatie

³ Gunstig advies, maar beperkt in de tijd (t.e.m. 17/02/2017)

Volgend schooljaar, 2016 – 2017 toetst de doorlichting af in welke mate ons centrum de tekortkomingen heeft weggewerkt. Het ‘worst-case-scenario’ houdt in dat de ondernomen acties en stand van zaken zodanig onvoldoende worden bevonden, dat de doorlichting beslist om ons Centrum voor (on)bepaalde duur te sluiten.

Voor alle betrokken partijen, schoolteam, leerlingen, ouders en algemeen beleid is het van enorm belang dat dit doemscenario wordt vermeden.

Als buitenstaander tot 1 september 2015 heb ik het voordeel om de bevindingen van de doorlichting af te toetsen aan de huidige praktijk vanuit een onbevooroordeelde invalshoek.

Vanuit mijn eigen identiteit (zie 1.1) wil ik eveneens een zicht krijgen op wat er in het team leeft. Als nieuwe leidinggevende is het van belang om je interesse te uiten om van daaruit krediet en ruimte op te bouwen (Kotter, 1997). Parkinson en Grossman (2011) benadrukken welke impact de aanname van een bepaalde houding / gemoedstoestand op het uiteindelijke resultaat kan hebben. Indien de aanname positief is, dan zal dit ook een positief effect hebben op het resultaat.

Vanuit die gedachtegang geloof ik dat ‘waarderen wat goed is en mensen hiervoor de nodige erkenning geven’ mogelijkheden biedt om samenwerkingsverbanden uit te bouwen.

1.2 Probleemanalyse en probleemstelling

Voor het organisatiebelang leg ik de focus op een grondige aanpak van de tekorten uit het doorlichtingsverslag en vanuit het individuele belang op het ontwikkelen van een teamgevoel en een hogere werkmotivatie. Inzicht krijgen in de urgentie van het probleem en intrinsiek gemotiveerd worden om je te engageren voor een hoger doel is topprioriteit voor kwaliteitsvol onderwijs. Als onderwijsorganisatie willen we bereiken dat ouders en jongeren een bewuste keuze maken voor onze organisatie, omdat we waarmaken waarvoor we staan.

In mijn onderzoek beoog ik volgend doel en positieve aanname (Parkinson en Grossman, 2011): ik wil de mogelijkheid creëren om zowel in te spelen op het organisatiebelang als het individuele belang, vertrekkend vanuit mijn eigen waarden uit 1.1. Met andere woorden: ik geloof erin dat een team d.m.v. inspraak, autonomie en verantwoordelijkheid intrinsiek kan worden gemotiveerd om het extrinsieke aspect (de opvolging doorlichting) tot een goed einde te brengen.

Op die manier bieden we kwaliteitsvol onderwijs aan en begeleiden we de leerlingen tijdens hun ontwikkelproces. Dit betekent dat er strategische, procesmatige en organisatorische bijsturingen nodig zijn om te vertrekken vanuit het oogpunt ‘de leerling centraal’. Zo’n veranderingsproces veroorzaakt emoties, zoals weerstand bij de betrokkenen. Het is van belang om hiervoor het nodige begrip te tonen en ruimte te maken (Van den Berg en Vandenbergh, 2004).

Samenvattend stel ik me de vraag in welke mate zelfsturende teams een antwoord bieden op de nood vanuit de organisatie (opvolging doorlichting en kwaliteitsvol onderwijs aanbieden) en vanuit het individuele belang voor het team (verhogen welbevinden en motivatie).

Een belangrijk argument hiervoor vormt mijn team zelf. In maart van schooljaar 2012 – 2013 (bijlage 6) startte de toenmalige coördinator een traject met het oog op zelfsturende teams. Het resultaat hiervan op het einde van dat schooljaar was een 'visiesneuveldtekst'. Het schooljaar daarna belandde het idee in een schuif, wegens discontinuïteit en instabiliteit in de centrumleiding.

Onderzoek formuleert hiervoor de kans op slagen, met name het verhogen van de motivatie omwille van inspraak en autonomie, maar bespreekt tegelijkertijd de valkuilen wat betreft het gevoerde leiderschap en de samenstelling van de teams.

Hoofdstuk 2: theoretisch kader en onderzoeksvraag

2.1 Theoretisch kader

Onderstaande uitgangspunten zijn de bouwstenen voor het theoretisch kader. Samen vormen ze het fundament voor het toekomstperspectief (werken met zelfsturende teams) van mijn organisatie:

- 1) mijn waarden als persoon en leidinggevende
- 2) de visie van mijn organisatie
- 3) vijf kernbegrippen: motivatie, welbevinden, zelfsturende teams, kwaliteitsvol werken en leiderschap

2.1.1 [Mijn waarden als persoon en leidinggevende](#)

Als eerste argument verwijst ik naar de elementen op p. 4 die mijn identiteit als leidinggevende beschrijven.

Mezelf omschrijf ik als een nieuwsgierig persoon zoekend naar nieuwe en uitdagende horizons, waarin ik mijn talenten en competenties ten volle kan inzetten met als resultaat 'voldoening'. Inspiratie en fascinatie zijn voor mij de ingrediënten om te groeien en mezelf te ontwikkelen. Voor mij krijgt iets betekenis als ik er de zingeving van inzie, die ik graag zelf ontdek (The Paro Motivational Pathway; Ryan en Deci, 2000).

Verder geloof ik ook in de positieve psychologie (Seligman, 2006), waarin je leert dat elk individu handelt vanuit kernwaarden die 'goed' zijn en daardoor ook steeds een nieuwe kans verdient. Parkinson en Grossman (2011) bevestigen welke impact een positieve aanname heeft.

Van nature uit ben ik een teamplayer, die erin gelooft dat de diversiteit van competenties in een samenwerkingsverband de kracht van een team alleen maar kunnen versterken. Op die manier functioneer je kwaliteitsvol en krijg je voldoening en energie voor jezelf en organisatietaken. (Hackman & Oldham, 1976). Met deze uitspraak sluit ik me aan bij de omschrijving van een lerende organisatie van Walling (2010).

Bovenstaande onderbouwing versterkt mijn standpunt dat zelfsturende teams een middel kunnen zijn om motivatie, welbevinden en kwaliteitsvol werken te verhogen.

2.1.2 [De visie van mijn organisatie](#)

Dit schooljaar werkten we met het volledige schoolteam aan een toekomstvisie. Bijlage 1 beschrijft de gevolgde werkwijze en het resultaat lees je op de volgende pagina. Dit is waar de organisatie voor staat en wat elk teamlid in zijn dagdagelijks handelen vertaalt en uitdraagt. Alle acties en handelingen die we stellen, worden getoetst aan de inhoud van onze toekomstvisie.

Uitgangspunt: welbevinden, kwalitatieve uitstroom, geïndividualiseerde trajecten

Missie:

In 2017 ontdekken wij op een actieve manier de talenten van de jongere en voelen we ons intrinsiek verantwoordelijk voor hem en zijn ontwikkelproces.

Visie:

Het centrum Leren en Werken De Vesten leidt zijn jongeren op tot creatieve, gemotiveerde en zelfredzame volwassenen met een kwalificatie voor de arbeidsmarkt.

Daartoe brengt het team de jongeren gepaste kennis, vaardigheden en attitudes bij zodat ze leergierig zijn en zelfstandig kunnen leven.

Het team coacht de jongeren om volop in de maatschappij te functioneren en we geven hen een positief zelfbeeld en groot zelfvertrouwen mee.

We werken geïndividualiseerde trajecten uit die de talenten van elke jongere tot zijn recht laten komen.

2.1.3 [Kernbegrippen](#)

Motivatie

Wat betekent 'motivatie'? In de literatuur vind je een palet aan omschrijvingen en synoniemen voor het begrip motivatie. Naargelang de invalshoek worden de definities eng of heel ruim verwoord. De gemene deler van alle definities is het uitgangspunt: de beweegreden van menselijk gedrag (Thierry, 1991).

Motivatie zorgt ervoor dat mensen acties ondernemen, handelingen stellen, kortom dat doen wat hen drijft. Het is de sleutel om (organisatie)doelen na te streven en te bereiken (Steers e.a., 1996). Het is van belang om inzicht te krijgen in het ontstaan en aanwakkeren van motivatie. Vanuit de literatuur wordt beklemtoond dat bepaalde motivatietheorieën meer geschikt zijn om betere prestaties (kwaliteitsvol werken) of een hoger welzijn na te streven (Ryan en Deci, 2000; Steers, 1996).

In mijn onderzoek hecht ik belang aan de wisselwerking tussen intrinsieke motivatie en arbeidsmotivatie. Intrinsieke motivatie koppel ik aan de zelfdeterminatietheorie van Ryan en Deci (2000). Dit betekent dat een persoon van nature uit, uitdaging zoekt die aan zijn nieuwsgierigheid en honger voor vernieuwing voldoet met het oog op zelfontwikkeling. Arbeidsmotivatie is een belangrijk element in functie van de organisatie. Indien een persoon zijn talenten / competenties kan inzetten op de juiste plaats in de organisatie, dan zal hij energie halen uit het geleverde werk (Hackman en Oldham, 1976).

Vanuit dit eerste kernbegrip ga ik op zoek naar het verband met het tweede kernbegrip 'welbevinden'.

Welbevinden

Net zoals voor het begrip motivatie is er een waaier van omschrijvingen terug te vinden voor het begrip 'welbevinden' in de literatuur. Van Bruggen (2001) benoemt het dan ook als een containerbegrip dat in verschillende situaties tot zijn recht komt als omschrijving.

Voor mijn onderzoek werk ik verder met het standpunt van Stoel (1980): welbevinden kan je interpreteren als de virtuele balans die er heerst tussen positieve en negatieve gevoelens. De metaforische beschrijving zorgt ervoor dat je je letterlijk kan voorstellen dat 'welbevinden' op een weegschaal wordt gelegd en dat de twee zijden van de weegschaal in evenwicht zijn. Afhankelijk van het (on)evenwicht in die balans bestaat er een rechtstreekse link met prestaties (de Fraine, 2003). Onderzoek toont aan dat welbevinden een sleutelrol inneemt in het bereiken van evolutie in een ontwikkelingsproces (de Fraine, 2003).

Seligman (2006) benadrukt vanuit de positieve psychologie dat je gelukkig kunt worden door je kwaliteiten in te zetten. Het positieve gevolg hiervan zorgt ervoor dat je je 'goed' voelt. Ook het positieve effect van de attributietheorie of het geven van complimenten kadert binnen welbevinden met het oog op een beter functioneren. Frederickson (2003) bevestigt dit in haar 'broaden – and – build'-theorie. De positieve energie die je hierdoor opbouwt, kan je inzetten tijdens 'moeilijkere momenten' in je leerproces. Op die manier ontstaat de mogelijkheid om de balans in evenwicht te houden, zoals Stoel (1980) aangeeft.

Daarnaast speelt de visie in de organisatie ook een belangrijke rol. Indien de organisatie ervan uitgaat dat er een relatie bestaat tussen welbevinden en functioneren, dan heeft dit een rechtstreeks gevolg voor de geleverde prestaties wat resulteert in een hogere klanttevredenheid. Enkele directe gevolgen hiervan zijn een hogere loyaliteit van de klant en groeimogelijkheden voor de organisatie.

De juiste competenties en talenten op de juiste sleutelpositie in je organisatie resulteert dus in kwaliteitsvol werken.

Kwaliteitsvol werken

Boynton en Pine (1993) stellen dat kwaliteitsvol en flexibel werken start met oog hebben voor het verbeteren van de kwaliteit van de organisatie. Ramondt (1996) voegt daaraan toe dat flexibiliteit de dag van vandaag nodig is om klantgericht en dus leerlinggericht te werken. Persoonlijk sta ik achter de gedachtegang dat kwaliteitsvol werken mogelijk is als dit kan in functie van zowel het individuele belang als het organisatiebelang.

Verder ben ik ervan overtuigd dat zelfsturende teams hierin een bijdrage kunnen leveren. De sociotechniek beaamt mijn visie door het uitgangspunt van van Eijnatten (1992): het functioneren van het individu en de organisatie kan verbeteren, indien zowel de inhoud als de organisatiestructuur fundamenteel worden aangepast of opnieuw worden uitgetekend.

Diepgaander onderzoek door Lambe, Webb en Ishida (2009) toonde aan dat zelfsturend gedrag een duidelijke positieve werking heeft op kwaliteit. Vanuit de literatuur is het duidelijk dat er een rechtstreeks verband bestaat tussen kwaliteitsvol werken en zelfsturende teams en wat dit betekent voor het individu en de organisatie op zich. De teamsamenstelling speelt hierin een cruciale factor (Amelsvoort en Scholtes, 1998)

Zelfsturende teams

In de huidige maatschappelijke ontwikkelingen stellen we vast dat binnen de bedrijfsvoering zelfsturende teams meer en meer hun intrede kennen. Dit heeft ermee te maken dat veel bedrijven met deze nieuwe organisatiestructuur willen inspelen op maatschappelijke veranderingen.

Ze stellen zich dan ook de vraag of deze strategische en procesmatige bijsturingen de grootst mogelijke effectiviteit als resultaat hebben (Eijbergen, 2002; Tjekema, 2002).

De literatuur biedt voor het begrip 'zelfsturende teams' opnieuw tal van begripsverklaringen. Ik heb ervoor gekozen om te werken met de omschrijving van Amelsvoort, Seinen, Kommers en Scholtes (2003), omdat deze omschrijving binnen verschillende sectoren van toepassing is:

'Een vaste groep medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant geleverd worden. Het team plant en bewaakt de procesvoortgang, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkmethoden, zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op de leiding of de ondersteunende diensten'

Er is heel wat onderzoek gedaan naar zelfsturende teams, waarin de voordelen van teamsamenwerking worden uiteengezet (Bonache en Zàrraga, 2005). Zowel een verhoging van productiviteit, tevredenheid voor werknemer en klant, organisatieloyaliteit, betrokkenheid en kennisinfrastructuur behoren tot de voordelen (Kirkman en Rosen, 1999). Een belangrijk gegeven hierin is, dat men dit resultaat kan bekomen bij daadwerkelijke zelfsturing. Norman (1991) benadrukt hier de inspraak van zowel de werknemer als klant.

Op die manier kan er sneller worden ingespeeld op situaties die zich voordoen, zonder hiërarchische procedures te moeten volgen. De verkregen 'gedeelde' verantwoordelijkheid zorgt voor autonomie en verhoogt tevens de motivatie.

Over één nacht ijs gaan, wat betreft het 'installeren' van een zelfsturend team is uit den boze. Leliveld en Vink (2000) beschrijven een duidelijke procedure die bestaat uit 4 fasen (zie bijlage 5). Indien fase 4 wordt afgerond, dan spreken we over een zelfsturend team. Nijssen (2015) beklemtoont de belangrijkheid van het creëren van de juiste context. Aandacht besteden aan het draaiend krijgen van een team is naar zijn mening minder prioritair dan een context ontwerpen waarin een zelfsturend team kan 'leren draaien'.

Een grote valkuil is het leiderschap bij zelfsturende team. Adizes (1979 en 1985) onderzocht de relevantie van de leiderschapscompetenties in elke fase. Elke fase heeft nood aan een andere aanpak.

Leiderschap

Het is wel degelijk aan de orde dat leiderschap een bepaalde invloed uitoefent op de leden van een organisatie en meer bepaald binnen zelfsturende teams. In de hedendaagse ontwikkelingen is dit meer en meer aan de orde omwille van het effect ervan op een team / organisatie (Zaccaro, Rittman en Marks, 2001).

Kotter (1997) geeft aan dat leidinggeven meer is dan 'managen', het komt erop neer om je teamleden te inspireren, hen ruimte te geven om te groeien in hun talenten waarin je als leidinggevende de coachende rol opneemt. Op die manier creëer je de ruimte om te denken in mogelijkheden (oplossingsgericht werken) samen met je teamleden, waardoor je lid wordt van het team en er niet 'boven staat' (Fousert, 1996; Parkinson en Grossman, 2011).

Het situationeel leiderschap (Hersey en Blanchard, 1996) geeft weer op welke manier een leidinggevende zijn leiderschapsstijl kan afstemmen op zijn teamlid afhankelijk van het competentieniveau van het teamlid.

Eerder haalde ik aan dat een leidinggevende over bepaalde competenties moet beschikken om een organisatie te herstructureren naar zelfsturende teams. Binnen een zelfsturend team is er geen leider, elk teamlid is gelijkwaardig waardoor 'gedeeld leiderschap' aan de orde is. Katzenbach (1993) omschrijft dit als: taken en verantwoordelijkheden worden gedeeld / gedragen door het volledige team. Hieruit blijkt dat er een meerwaarde ontstaat op gebied van motivatie en kennis (Solansky, 2008). Desondanks haalt Nijssen (2015) aan dat een zelfsturend team toch enige mate van sturing nodig heeft om de slaagkans op resultaten te verhogen.

Indien je de overweging maakt om met zelfsturende teams aan de slag te gaan, dan beklemtonen Sandberg en Targama (2007) dat een andere leiderschapsstijl noodzakelijk is dan de traditionele 'top-down-setting'.

Theoretische opbrengst voor mezelf

Vanuit het theoretisch kader gekoppeld aan mijn identiteit, mijn rol als leidinggevende en de visie van de organisatie, besef ik dat de mogelijkheid bestaat om de rol van 'change agent' op te nemen. Met behulp van verschillende woordenboekverklaringen omschrijf ik het begrip 'change agent' als een persoon, in kleine organisaties, of meerdere personen, in grote organisaties, die als doel heeft dat de organisatie handelt naar de visie. Enerzijds coacht en begeleidt deze persoon de teams, zorgt voor de nodige feedback – en evaluatiemomenten en anderzijds communiceert hij op een transparante wijze met het beleidsteam.

Een leidinggevende in de rol van 'change agent' betekent je ervan bewust zijn dat zowel positieve als negatieve beslissingen verder vloeien uit diepgaand onderzoek (Earl & Fullan, 2003; Van Petegem en Vanhoof, 2004). Denken in het organisatiebelang waar individuele teamleden hun competenties op de juiste posities inzetten, betekent in realiteit aangename en onaangename boodschappen brengen. Op dat moment spreken we van een professionele gemeenschap (Verbiest, 2008).

Mijn eigen rol in mijn onderzoek sluit aan bij bovenstaande beschrijving. Deze rol geeft mij energie, waardoor mijn intrinsieke motivatie stijgt. Tijdens de Master SEN volgde ik de lessenreeksen rond communicatie en coaching, oplossingsgerichte methodieken, begeleiden in veranderingsprocessen, loopbaanbegeleiding ... waardoor ik over de nodige competenties beschik om de rol van 'change agent' op te nemen en waar te maken.

2.2 Onderzoeksvraag

Uit het theoretisch kader, mijn eigen identiteit en rol (change agent) en de visie van de school blijkt dat er duidelijke relaties bestaan tussen de verschillende kernbegrippen. Een reorganisatie naar zelfsturende teams betekent een reële positieve evolutie voor:

- de (arbeids)motivatie
- het welbevinden
- de kwaliteit van het onderwijs, waardoor het leerlingenaantal kan stijgen en de tekorten vanuit de doorlichting worden weggewerkt
- meer effectiviteit door gedeeld leiderschap en gedeelde verantwoordelijkheden
- de loyaliteit

Deze bevindingen leiden tot onderstaande onderzoeksvraag en bijkomende deelvragen:

Onderzoeksvraag

Welke strategische en procesmatige bijsturingen heeft ons team nodig om te groeien naar kwaliteitsvol en innoverend onderwijs, rekening houdend met individuele belangen van de teamleden?

Deelvragen:

- a) Welke belemmerende factoren spelen zich op dit moment af in de organisatie?*
- b) Welke mogelijkheden zijn er om de belemmerende factoren aan te pakken?*
- c) In welke mate kan het concept van een zelfsturend team intrinsieke (werk)motivatie opleveren in functie van het organisatiebelang op korte (opvolging doorlichting) en lange termijn (kwaliteitsvol onderwijs) en het individuele belang (verhogen welbevinden en motivatie)?*

Hoofdstuk 3: onderzoeksstrategie – en methoden

3.1 De opzet en de kwaliteit van het onderzoek

Ik koos voor het actieonderzoek. Mijn doel is de eigen beroepspraktijk onderzoeken en indien nodig verbeteren of vernieuwen in functie van de bevindingen van de doorlichting en de belangen van de individuele teamleden (Schuman, 2009). Ponte (2006) beschrijft dat de kerntaak van actieonderzoek draait om de kwaliteit te verbeteren en de impact ervan op alle betrokkenen. Actieonderzoek leent zich tot verdere ontwikkeling, waardoor vervolgonderzoek tot vernieuwing en professionele ontwikkeling mogelijk wordt.

Voor mijn onderzoek betekent dit het volgende: indien mijn team zich wilt engageren voor een reorganisatie naar zelfsturende teams, dan is het voor mij als leidinggevende belangrijk om tegelijkertijd zicht te krijgen op de intermenselijke dynamieken en de eventuele constellatie ervan te onderzoeken in de huidige omkadering. Een tweede cruciale factor vormt het uitgangspunt van de Algemeen Directeur van de Scholengroep: mijn acties moeten kaderen binnen de opvolging van de doorlichting (hoofdstuk 1).

Mijn volledig onderzoek focust op verandering, met mijn team in de hoofdrol voor deelvragen 1 en 2 en mijn organisatie voor deelvraag 3. Verder schat ik de slaagkansen van mijn onderzoek hoog in op basis van het theoretisch kader (hoofdstuk 2) en indien ik zowel op conceptueel, mensgericht als taakgericht vlak de invloedrijke factoren van mijn praktijk onder de loep neem: wat kunnen we met het team bereiken, op welke manier kan de organisatie haar praktijk hierop afstemmen en in hoeverre sluit dit alles aan bij het uitgangspunt van de Algemeen Directeur. Op basis daarvan formuleer ik resultaten op de onderzoeksvraag, die ik kan voorleggen aan mijn Algemeen Directeur. Het geheel van de bekomen onderzoeksresultaten vormt daarna het fundament voor de verdere toekomst van mijn organisatie.

Een bewuste keuze voor de eerste cyclus van dit onderzoek is de doorlopen tijdsspanne: van begin september 2015 tot eind april 2016. Een valkuil uit het actieonderzoek is de tijdsspanne. Onvoldoende tijdsinvestering zou kunnen leiden tot een oppervlakkig resultaat.

Een kwaliteitsvol onderzoeksproces is een belangrijk gegeven. Ik borg dit door cyclisch (Schuman, 2009) te werken volgens het IMWR - principe⁴ (INK-model) voor het mensgerichte luik en het PDCA-principe (Carr en Kemmis, 1986) voor het taakgerichte deel.

Op basis van bovenstaande onderbouwing splits ik mijn onderzoek op in twee delen:

- mensgericht aspect: wie zijn mijn teamleden, in welke organisatie ben ik terecht gekomen
- taakgericht aspect: resultaat doorlichting = onvoldoende

⁴ IMWR-principe: Inspireren – Mobiliseren – Waarderen – Reflecteren (cyclisch handelen op het mensgerichte aspect)

Beide aspecten verwerk ik binnen de strategie van het actieonderzoek, waarin het mensgericht aspect in hoofdstuk 4 en 5 uitvoerig wordt besproken en het taakgericht aspect aanvullend werkt. Voor het beantwoorden van de verschillende deelvragen en de onderzoeksvraag benut ik de resultaten van beide onderzochte aspecten. Deze handelswijze waarborgt de hogere slaagkans van de theoretische naar de praktische vertaling van de gestelde acties.

Tegelijkertijd ben ik mij ervan bewust dat verbetering of vernieuwing verandering met zich meebrengt en dus ook weerstand (van den Bergh en Vandenberghe, 2005). Verbetering of innovatie hebben maar kans op slagen indien de betrokkenen in mijn organisatie de veranderingen vormgeven in hun dagdagelijkse praktijk en borgen (Evans, 1996).

Onderstaand schema visualiseert het volledige proces volgens het model van Schuman (2009):

Noot: bijlage 6 geeft gedetailleerd de cyclische voortgang weer van het proces voor de onderzoeksvraag en de deelvragen. Bijlage 7 stelt de vervolgcyclus weer.

Globaal cyclisch overzicht (tijdens dit onderzoek):

Periode: september 2015 – april 2016						
Probleem:	Data verzamelen:	Analyse data:	Beoordelen data:	Actieplan:	Verbeteracties:	Resultaat:
<u>-mensgericht aspect:</u> nieuwe leidinggevende = wie zijn mijn teamleden, in wat voor organisatie ben ik terecht gekomen? <u>-taakgericht aspect:</u> resultaat doorlichting = onvoldoende	-teambevraging: welke intermenselijke relaties spelen er in het team? -bevindingen doorlichting vanuit het doorlichtingsverslag	-verandering nodig op vlak van teamgevoel, werkmotivatatie en gedrevenheid / toewijding -bevindingen doorlichting toetsen aan de huidige praktijksituatie	-kwaliteitsvol werken = competenties op de juiste plaats inzetten => je goed voelen in de job -bevindingen doorlichting zijn transparant, betrouwbaar en duidelijk onderbouwd	-persoonlijke gesprekken aangaan met de teamleden: welke mogelijkheden en acties kunnen we ondernemen om een 'goed draaiend' team te worden? -inschakelen pedagogische begeleidingsdienst voor persoonlijke ondersteuning voor de betrokken vakleerkrachten en mezelf als leidinggevende	-uitwerken van een gezamenlijke visie en de mogelijkheid om te werken in zelfsturende teams verder uitdiepen -uitwerken van een omgevingsanalyse met het oog op de afstemming van de praktijkopleidingen op de werkelijke arbeidsmarkt + zicht krijgen op mogelijkheden voor aanwending leermiddelen	-uitgewerkte visie op centrumniveau -verkregen inzicht in de meerwaarde van zelfsturende teams -sluiting van 1 vestiging -reorganisatie naar zelfsturende teams -leveren van kwaliteitsvol onderwijs (opvolging doorlichting)

3.2 De ethische aspecten van het onderzoek

Aangezien actieonderzoek gericht is op de waarden en normen waarnaar mensen handelen om verbetering of vernieuwing te realiseren, is het van enorm belang om erg discreet om te gaan met de resultaten in functie van het te bereiken doel.

Het advies dat de doorlichting formuleerde, is gebaseerd op objectieve criteria. De inspecteurs stelden vast dat het aangeboden onderwijs niet voldeed aan de gestelde criteria. Onlosmakelijk wordt hier de link gelegd met personen. Niet alle personeelsleden hebben het vermogen om in dit te kaderen in hun formele rol als leerkracht. Voor alle acties die ik ondernam tijdens mijn onderzoek, stelde ik mezelf onderstaande ethische vragen gebaseerd op de gedachtegang van Socrates. Uiteraard gebruikte ik de 'gedragscode voor praktijkgericht onderzoek voor het HBO' als leidraad.

Gedragscode voor PGO voor het HBO	Socrates
1.Onderzoekers aan het HBO dienen het professionele en maatschappelijke belang.	1.Welk hoger doel streven we na door dit veranderingsproces in gang te zetten? In welke mate kan de opbrengst van het onderzoek een bijdrage leveren aan het professionele en maatschappelijke belang?
2.Onderzoekers aan het HBO zijn respectvol.	2. Welke waarden en normen zijn vanzelfsprekend in deze organisatie? Welke waarden en normen zijn vanzelfsprekend voor de individuele betrokkenen? In welke mate is er toestemming nodig van de betrokkene(n) of is een informatieronde voldoende?
3.Onderzoekers aan het HBO zijn zorgvuldig.	3. Welk gedrag is 'goed' om in deze context te stellen, wat werkt wel / niet (de Shazer en Berg, 2005)? Welke impact zal de nieuwe situatie hebben op de betrokkenen?
4.Onderzoekers aan het HBO zijn integer.	4.Op welke manier handhaaf je de kwaliteit van de gekozen bronnen en in welke mate ga je constructief – kritisch om met de verzamelende gegevens?
5.Onderzoekers aan het HBO verantwoorden hun keuzes en gedrag.	5.Hoe motiveer je de keuze van het genomen startpunt als fundament voor het veranderings – of innovatieproces?

3.3 De procedure, de respondenten en de gebruikte instrumenten

3.3.1 De respondenten

Mijn schoolteam: 34 personeelsleden

Evans (1996) benadrukt dat veranderingen en vernieuwingen kans hebben op slagen, indien de betrokkenen deze vertalen in hun dagdagelijkse praktijk. Indien ik van dit veranderingsproces een 'bottom-up' verhaal wil maken, waarin elke betrokkene het verhaal intrinsiek uitdraagt, dan is betrokkenheid en inspraak een cruciaal gegeven (Ryan en Deci, 2000).

Betrokkenheid en inspraak leidt tot een hoger welbevinden en hogere motivatie. Via de personeelsleden wil ik een algemeen zicht krijgen op welke dynamieken er zich in de organisatie afspelen en welke mogelijkheden de individuele teamleden voorstellen om in beweging te komen. Het team zelf ligt aan de basis om verandering en innovatie mogelijk te maken en is bijgevolg een representatieve doelgroep.

Tegelijkertijd creëer ik ruimte om weerstand te uiten en te kaderen binnen oplossingsgericht denken en handelen (Kloosterboer, 2005). Deze handelwijze creëert gedragenheid om het hoger doel te kunnen bereiken (Kotter, 1997).

Beleidsteam Scholengroep

Als leidinggevende is het vanzelfsprekend dat ik mijn acties en handelingen verantwoord aan het beleidsteam van de Scholengroep. De Algemeen Directeur spreekt een duidelijke verwachting uit (hoofdstuk 1), binnen dat kader en de algemene visie van de Scholengroep (p. 54) kan ik vrij bewegen met het oog op kwaliteitsvol onderwijs.

Mijn onderzoeksvoorstel (analyse en toekomstperspectief) communiceer ik op een open en transparante manier aan het beleidsteam van de Scholengroep. Ook de beleidsstrategie en procesbeweging in het kader van kwaliteitsvol onderwijs verstrekken, motiveer ik.

Ik toets mijn gedachtegang af om waar nodig beroep te kunnen doen op de nodige ondersteuning en begeleiding (zie ook bijlage 6).

Pedagogische Begeleidingsdienst

De Pedagogische Begeleidingsdienst is een organisatie waarop scholen beroep kunnen doen op vlak van algemene pedagogisch – didactische items van het individuele leerkrachtniveau tot op schooloverschrijdend niveau. Na het bezoek van de doorlichting diende de vorige coördinator een aanvraag in voor een begeleidingstraject voor alle items die van de doorlichting een onvoldoende toebedeeld kregen.

Voor elke opleiding met een onvoldoende en op beleidsondersteunend niveau werd een pedagogisch begeleider aangesteld. Dit betekent concreet dat ik al mijn ideeën en mijn verzamelde gegevens onmiddellijk kan voorleggen aan de pedagogische begeleiders. Vanuit hun expertise, ruime onderwijskundige kennis en ervaring voorzien zij mijn voorstellen van constructieve en kritische feedback. Dankzij hun ondersteuning behoud ik relatief gemakkelijk het overzicht, waardoor ik het hogere doel niet uit het oog verlies.

Ikzelf

Ik ben er mij van bewust dat ikzelf een grote impact heb op het onderzoek. Het theoretisch concept kan een 'mooi verhaal' zijn, afhankelijk van je instelling en leiderschapsstijl kan het pad naar het hoger doel gemakkelijk worden gelegd of met onoverwinnelijke hindernissen.

Als nieuwe leidinggevende is het voor mij van belang om krediet en ruimte op te bouwen vanuit een 'bottom-up'-verhaal, waarin participatief leiderschap centraal staat.

Ook voor mezelf geldt: 'inspraak, autonomie en verantwoordelijkheid' leidt tot welbevinden en motivatie. Voor alle handelingen die ik stel in het belang van de organisatie, beantwoord ik eveneens de vraag: 'word of blijf ik op termijn gelukkig door het stellen van handelingen en acties die kaderen binnen de gedachtegang die ikzelf uitdraag? Geloof ik in het toekomstperspectief van deze organisatie'.

3.3.2 De gebruikte onderzoeksmethoden

Betrouwbaarheid, validiteit en triangulatie

Aangezien ik voor het actieonderzoek koos, selecteerde ik twee onderzoeksmethoden voor het mensgerichte aspect en twee onderzoeksmethoden voor het taakgerichte aspect. Elke methode beoogt hetzelfde uitgangspunt: 'zicht krijgen op de situatie en de dynamieken die zich afspelen in het belang van de organisatie en het individuele teamlid'.

Op die manier bewaak ik eveneens de triangulatie, omdat ik elke methode aanwend om hetzelfde te meten. Ik maak geen gebruik van bestaande vragenlijsten e.d., waardoor ik de triangulatie inzet om de betrouwbaarheid van de gemeten resultaten te garanderen. Het samenspel van de bekomen resultaten uit de gebruikte onderzoeksmethoden vormen een kwalitatieve waarde voor het verdere verloop van het onderzoek.

Het subjectieve karakter van de teambevraging gestaafd met een persoonlijk gesprek wordt onderuitgehaald door de objectieve vaststellingen vanuit de cijfergegevens en de documentenanalyse. Dit is een tweede argument dat ik aanhaal om de triangulatie te waarborgen en de validiteit van de onderzoeksmethoden versterk.

Teambevraging

Tijdens het allereerste kennismakingsmoment met mijn team op 28 augustus 2015 stelde ik mezelf voor en vroeg hen om op een 'post-it' één vraag te beantwoorden. Elk teamlid beantwoordde de vraag individueel. In een tweede fase, tijdens de pedagogische studiedag van 20 november 2015, stelde ik een 'vervolgvraag'. De vraag werd in kleine groepjes van ongeveer zeven personen beantwoord. De resultaten lees je in het volgende hoofdstuk.

Ik maakte gebruik van de 'wonder-vraag' (Berg, 2005) om vanuit de positieve psychologie (Seligman, 2006) onrechtstreeks een aanzet te geven naar oplossingsgerichte therapie.

Persoonlijke gesprekken ('narratief interview met betrekking tot de onderzoeksvragen')

Met elk teamlid voerde ik een persoonlijk gesprek. Enerzijds handelde dit over wat het teamlid belangrijk vond voor de organisatie van de toekomst en anderzijds over wat dit dan betekent voor het teamlid zelf. In het volgende hoofdstuk beschrijf ik de aanpak en verwerking ervan.

Cijfergegevens

Het bestuderen van allerlei cijfergegevens zorgde ervoor dat ik een aantal vaststellingen kon doen. Samen met onderliggende verbanden tussen de resultaten van andere onderzoeksmethoden ontstond de mogelijkheid om duidelijke conclusies te trekken en aanbevelingen te formuleren.

Om zicht te krijgen op de cijfergegevens in functie van de analyse, geef ik deze weer in grafieken en tabellen. De kracht van het visuele aspect zorgt ervoor dat je direct verbanden kan leggen tussen de grafieken en tabellen enerzijds en de andere verzamelde gegevens anderzijds.

Documentonderzoek

Het doornemen en analyseren van officiële documenten, waaronder het doorlichtingsverslag, relevante literatuur ..., gebruikte ik als richtlijn om de conclusies en aanbevelingen uit dit onderzoek te motiveren.

Met de inductieve benadering lees ik de verschillende documenten. Op die manier krijg ik zicht op de verschillende factoren die zich afspelen vanuit diverse invalshoeken. Samen met de teambevragingen en de persoonlijke gesprekken formuleer ik vaststellingen en koppel deze aan het theoretisch kader. In hoofdstuk 5 beschrijf ik conclusies en mogelijkheden.

Hieronder geef ik overzichtelijk weer welke onderzoeksmethode ik voor welke deelvraag inzette.

Deelvraag	Aspect (p. 14)	Gebruikte onderzoeksmethode
1) Welke belemmerende factoren spelen zich op dit moment af in de organisatie?	Mensgericht (actie)	Teambevraging (28/08/2015) Persoonlijk gesprek
	Taakgericht (aanvullend)	Cijfergegevens Documentenanalyse
2) Welke mogelijkheden zijn er om de belemmerende factoren aan te pakken?	Mensgericht (actie)	Teambevraging (20/11/2015) Persoonlijk gesprek
	Taakgericht (aanvullend)	Cijfergegevens Documentenanalyse
3) In welke mate kan het concept van een zelfsturend team intrinsieke (werk)motivatie opleveren in functie van het organisatiebelang op korte (opvolging doorlichting) en lange termijn (kwaliteitsvol onderwijs) en het individuele belang (verhogen welbevinden en motivatie)?	Taakgericht (aanvullend)	Cijfergegevens Documentenanalyse Literatuurstudie

Hoofdstuk 4: data-analyse en resultaten

Hoofdstuk 3 weerspiegelde mijn werkwijze (Schuman, 2009) om de kwaliteit van mijn onderzoek te waarborgen. Voor het beschreven mensgerichte en taakgerichte aspect verzamel ik in dit hoofdstuk voldoende informatie met het oog op het beantwoorden van de deelvragen en de onderzoeksvraag in hoofdstuk 5. In dit hoofdstuk beschrijf ik de aanpak van de gebruikte onderzoeksmethoden en bekomen resultaten. Vanuit de globale cyclus (p. 16) zoom ik in op meerdere deelcycli.

4.1 Mensgericht aspect: zicht krijgen op mijn team

Als nieuwe leidinggevende aan het hoofd van een organisatie wil ik zicht krijgen op de intermenselijke dynamieken in mijn team. Mensen zijn bereid om mee te werken aan een veranderingsproces als ze waardering en erkenning krijgen voor wat er op dit moment is. Mijn leiderschapsstijl en communicatieve vaardigheden spelen hierin een sleutelrol.

4.1.1 Deelcyclus 1

Probleem:

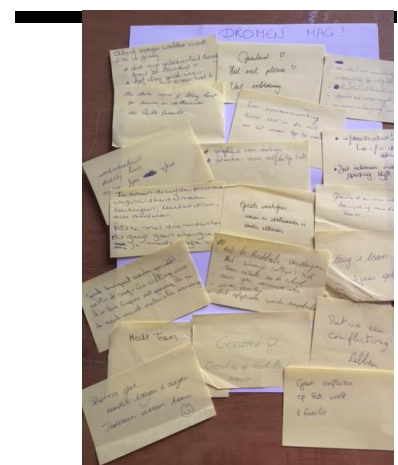
Als nieuwe leidinggevende wil ik op een mensgerichte manier kennismaken met de teamleden in mijn organisatie. Een open en respectvolle verstandhouding vind ik belangrijk om een constructief samenwerkingsverband op te bouwen. Communicatie vormt voor mij een sleutelbegrip om dit te realiseren.

Data verzamelen:

Om zo snel mogelijk zicht te krijgen op de dynamieken die zich afspelen in mijn team, maak ik gebruik van een globale teambevraging met 1 vraag, de 'wondervraag' (Berg, 2005). Deze techniek uit de oplossingsgerichte gesprekstherapie zorgt ervoor dat de ontvanger zich focust op mogelijkheden in plaats van op het probleem. Ze creëert de opening om op weg te gaan naar een oplossingsgericht succesverhaal: van een fixed mindset, naar een growth mindset (Dweck, 2000). Om het beantwoorden van de vraag zo laagdrempelig mogelijk te maken en toch voldoende doelgericht, leg ik de focus op 'dromen mag' en deel persoonlijk post-its uit. Hierop kan elk teamlid zijn antwoord formuleren en vervolgens op een A3-formulier kleven dat achteraan in het lokaal op een tafel ligt. Deze werkwijze levert op een niet-bedreigende manier duidelijke informatie op.

Op 28 augustus 2015 stel ik volgende vraag aan 34 personeelsleden: 'Als je morgen wakker wordt in deze organisatie en alles is veranderd, wat is er dan voor jou veranderd?'

Hiernaast vind je de foto met de verzamelde post-its:



Analyse data:

Het stellen van een open vraag heeft als moeilijkheid dat je zelf naar 'overeenkomsten en verschillen' in de antwoorden zoekt om een globaal beeld te krijgen. Dit doe ik met de gegeven antwoorden. Op die manier kom ik tot een 'begrippen – omschrijvingenlijst', die ik daarna gebruik om de gegeven antwoorden te categoriseren. Uiteindelijk weerspiegelt dit overzicht het aantal mensen, waarvan ik het gegeven antwoord in een bepaalde categorie plaats. Vervolgens voer ik de bekomen resultaten in Excel in, waardoor de visuele voorstelling onmiddellijk duidelijk wordt.

De interpretatie van de gegeven antwoorden is gedeeltelijk subjectief, omdat ik een open vraag stel. In het actieplan en de verbeteracties verneem je hoe ik dit subjectieve element beperk tot een minimum door middel van persoonlijke gesprekken.

In onderstaande tabel lees je enkele voorbeelden van verwoordingen op de post-its en de interpretatie naar een bepaalde categorie.

Verwoording op post – it	Categorisering
-gelijkheid voor iedereen	Gelijke behandeling
-werkzekerheid dichtbij huis	Werkzekerheid
-niet te snel doemdenken, dit geeft geen energie	Oplossingsgericht denken en handelen
-meer overleg	Meer overleg
-meer leerlingen de volgende jaren	Stijgend leerlingenaantal
-een supersamenwerking tussen het CLW en de Vlaamse Wielerschool	Constructieve samenwerking
-dat sommige collega's zich meer inzetten voor de school -dat afspraken worden nageleefd	Organisatieloyaliteit
-de aanwezigheid van de vereiste leermiddelen en materialen -dat de infrastructuur in orde is en voldoende om leerinhouden aan te bieden in functie van de doorlichting	Didactische leermiddelen en infrastructuur
-veel voldoening	Voldoening
-dat mijn 'goesting' om te werken terugkomt -dat ik terug heel graag kom werken	Hogere werkmotivatie
-dat we een conflictvrij team hebben -dat ik terug kan zeggen wat ik denk	Open communicatie
-terug 1 team worden -het laten verdwijnen van de clans	Teamgevoel
-een school met waardering voor inzet i.p.v. wie je kent -de bevestiging van mijn gedrevenheid	Erkenning en bevestiging
-dat mijn gedrevenheid terugkomt -een sterke toewijding van het ganse team	Hogere gedrevenheid / toewijding



Beoordelen data:

In totaal beantwoordden 17 personen van de 34 de gestelde vraag. 7 personen wilden graag bedenktijd over hun antwoord en 10 personen beantwoordden de vraag op dat moment niet. De meeste personen gaven meer dan één antwoord.

Uit deze eerste meting, de nulmeting, blijkt dat 10 personen dromen van een teamgevoel, 6 mensen van een hogere gedrevenheid en 6 personen van een hogere werkmotivatie.

Deze eerste meting geeft een globaal beeld van de intermenselijke dynamieken in mijn organisatie. Uiteindelijk beantwoordden 50% van mijn teamleden de vraag, is dit voldoende transparant? De aangereikte richting wil ik graag scherper stellen.

Actieplan:

Ik wil graag kennismaken met elk individu uit mijn team via een persoonlijk gesprek.

Voor mij heeft dit gesprek 2 doelen: mensgericht doel en een taakgericht doel

- Mensgericht doel: wie is de persoon, welke interesses heeft hij, wat maakt hem uniek ...
- Taakgericht doel: wat is zijn beleving in de organisatie zoals ze nu is

Voor mezelf is het gesprek geslaagd als mijn gesprekspartner mij heeft kunnen ervaren zoals ik ben en ik mijn twee doelen heb bereikt. Het verloop van het gesprek geef ik in handen van mijn gesprekspartner, zelf start ik met twee openingsvragen:

- Welke verwachtingen heb je van dit gesprek?
- Wanneer is voor jou het gesprek geslaagd als je straks naar buiten gaat?

Als onderbouwing hiervoor gebruik ik mijn eigen waarden en normen als persoon (p.5) en visie als leidinggevende (p.8) enerzijds. Anderzijds wil ik tijdens het gesprek mijn eigen interpretatie van de antwoorden bijsturen, zodat het subjectieve karakter van mijn interpretatie tot een minimum wordt beperkt. Deze werkwijze zal een duidelijk beeld weerspiegelen van de noden van mijn organisatie.

In 34 persoonlijke gesprekken toets ik de resultaten uit de teambevraging af. Ik stel de wonder-vraag opnieuw en ga samen met elk teamlid op zoek naar mogelijkheden met behulp van oplossingsgerichte vragen. Tijdens het persoonlijk gesprek krijgt het teamlid de mogelijkheid om het gegeven antwoord bij te sturen, te nuanceren, te verduidelijken ...

Op die manier krijgen 17 personen, die nog een antwoord moeten opgeven, de ruimte om een antwoord te formuleren en vergroot ik de betrouwbaarheid in functie van de uiteindelijke resultaten.

Met het oog op een vervolgcyclus anticipeer ik oplossingsgericht tijdens het gesprek op de antwoorden van de wonder-vraag. Ik koppel hieraan de vraag: 'Wat kan je zelf doen om de voorgestelde veranderingen waar te maken?' De voorstellen, suggesties en ideeën die worden gegeven, noteer ik voor vervolgcycli in een volgende deelcyclus.

Verbeteracties:



Resultaat:

De antwoorden uit de 34 persoonlijke gesprekken leveren bovenstaand resultaat op. 16 personen willen een verandering zien op het vlak van 'teamgevoel', 12 personen een 'hogere werkmotivatie' en 9 personen een 'hogere gedrevenheid / toewijding'.

Aan het einde van deze eerste deelcyclus heb ik zicht op de noden van het team en kan ik me een beeld vormen van de mogelijkheden die de teamleden aanreiken om toekomstgericht mee aan de slag te gaan.

Hier maak ik de overgang naar de tweede deelcyclus.

4.1.2 Deelcyclus 2

Probleem:

Vanuit de teambevraging en de persoonlijke gesprekken geven de individuele teamleden aan dat ze een teamgevoel, een hogere werkmotivatatie, gedrevenheid en toewijding willen ervaren.

Data verzamelen:

Tijdens de persoonlijke gesprekken peilde ik naar mogelijkheden, ideeën, suggesties ... van de teamleden zelf. Deze gesprekken vinden plaats in de periode september 2015 – oktober 2015, elk teamlid mag zelf een voorstel doen voor een geschikt moment of mogelijke afspraakmomenten bespreken met mij.

Ik maak opnieuw gebruik van de open vraagstelling, zodat mijn gesprekspartner niet beïnvloed en onbevooroordeeld een mogelijkheid kan verwoorden en verduidelijken.

Inspraak, autonomie en verantwoordelijkheid zijn de fundamentele ingrediënten voor een hoger welbevinden en beter functioneren (Ryan en Deci, 2000).

Analyse data:

Het beantwoorden van een open vraag creëert opnieuw de moeilijkheid voor het eenduidig categoriseren van de antwoorden.

Tijdens het persoonlijk gesprek 'vertaal' ik de gegeven mogelijkheid, suggestie, idee ... naar een algemene omschrijving, waarin het teamlid zich kan vinden. Op die manier kom ik opnieuw tot een 'begrippen – omschrijvingenlijst', waardoor ik op eenvoudige wijze kan turven hoeveel teamleden een bepaalde mogelijkheid aanreiken. Vanuit de gesprekken ontstaat een lijst met acht 'samenvattende uitspraken'.

Vervolgens voer ik de bekomen resultaten in Exel in, waardoor de visuele voorstelling onmiddellijk duidelijk wordt.



Beoordelen data:

Opvallend is dat minstens de helft van de teamleden of meer zich willen inzetten vanuit een positieve gedachtegang: respect hebben, denken in mogelijkheden en proactief handelen, focussen op het positieve en samenwerken.

Bijna de helft van de teamleden is bereid om: de andere te vertrouwen en ermee rekening te houden, zichzelf in vraag te stellen (spiegel) en toekomstgericht te kijken.

6 teamleden geven aan dat zij zich willen inzetten inzake open en rechtstreekse communicatie.

Ongeveer de helft van de teamleden gaf tijdens het gesprek volgende opmerking: 'Een aantal jaren geleden startte de toenmalige coördinator met het idee van zelfsturende teams. Uiteindelijk is dit idee 'in een schuif' beland'.

Als ik hierop doorvraag, kan geen enkel teamlid me relevante informatie geven.

Actieplan:

Als leidinggevende is het belangrijk om zelf het goede voorbeeld te geven. Op de pedagogische studiedag van 20 november 2015 zal ik aan het volledige team transparant en open communiceren welke resultaten de teambevraging en de persoonlijke gesprekken opleverden.

Tegelijkertijd presenteer ik de bevindingen van de doorlichting.

Vervolgens koppel ik de resultaten uit de teambevraging en de persoonlijke gesprekken aan de bevindingen van de doorlichting en neem ik mijn team mee naar hoe onze droom werkelijkheid kan worden. Dit is een cruciaal moment, waarin ik me op glad ijs begeef. 'Oplossingsgericht people management' kan een hefboom zijn om het opzet te laten slagen: de aanzet naar een veranderingsproces. Mijn vertrekpunt vormt 'erkennen, waarderen en bevestigen wat er is, om daarna te dromen wat kan zijn, zonder een waardeoordeel te vellen'. Ik zal heel duidelijk mijn visie en identiteit uitspreken. In mijn professionele leergemeenschap waardeer ik ieders unieke identiteit en creëren we groeikansen om talenten te ontwikkelen. Dit betekent dat je de mogelijkheid krijgt om te groeien door te experimenteren en zelf te ontdekken wat werkt en niet werkt.

Om te eindigen, beantwoorden de teamleden in kleinere groepjes een nieuwe vraag: 'Welke concrete acties kunnen we als team ondernemen?'

Ik informeer mijn team dat ik de opmerking i.v.m. zelfsturende teams goed heb gehoord en verder zal uitdiepen naar eventuele mogelijkheden. Op een gepast tijdstip maak ik dan de terugkoppeling.

Verbeteracties:

Op 20 november 2015 presenteer ik aan mijn team de resultaten van 'hun droom' (p. 25) en mijn droom, gekoppeld aan mijn identiteit en visie: bouwen aan een team (individueel belang, mensgericht aspect) en de opvolging van de doorlichting (organisatiebelang, taakgericht aspect).

Verder geef ik een overzicht van de gegeven voorstellen, ideeën, suggesties ... (p.26).

Om het veranderingsproces positief in gang te zetten, neem ik mijn team mee naar onze droom, vanuit de resultaten gekoppeld aan de bevindingen van de doorlichting. Hierna lees je in een samenvatting de boodschap die ik overbracht naar mijn team.

Jullie willen een teamgevoel, een hogere werkmotivatie en meer gedrevenheid / toewijding ervaren. Dit is inderdaad belangrijk, want de doorlichting geeft aan dat er onder andere geen visie is op 'schoolloopbaanbegeleiding'. Met andere woorden: we kunnen geen verhaal vertellen aan de buitenwereld, niemand weet wie we zijn, wat we doen, waarvoor we staan.

Letterlijk: we hebben als organisatie geen doel, er is geen kader om in te bewegen! Daarbovenop zorgt de discontinuïteit in de centrumcoördinatie en het bestaan van verschillende vestigingen voor onduidelijkheid in de organisatiestructuur, pedagogisch – didactische aangelegenheden, afspraken en de dagdagelijkse praktische organisatie.

Een stuurlaas schip, zonder kapitein met verschillende dekken, dat op een zandbank is gestrand en bijgevolg het noorden is kwijtgeraakt en ligt te wachten tot er hulp komt.

Het is dus heel normaal dat zowel jullie als de doorlichting tot die bepaalde conclusies komen.

Als leidinggevende heb ik veel vertrouwen in jullie, tijdens de persoonlijke gesprekken voelde ik de bereidwilligheid, de creativiteit en vooral jullie liefde voor onze leerlingen.

Ik eindigde met uitdrukkelijk te formuleren dat ik geloof in de mogelijkheden van het team: 'Waar een wil is, is een weg. Met dit team wil ik op weg gaan!'

Vanuit alle verzamelde informatie doe ik onderstaand voorstel:

Concrete doelen voor dit schooljaar i.f.v. de doorlichting:

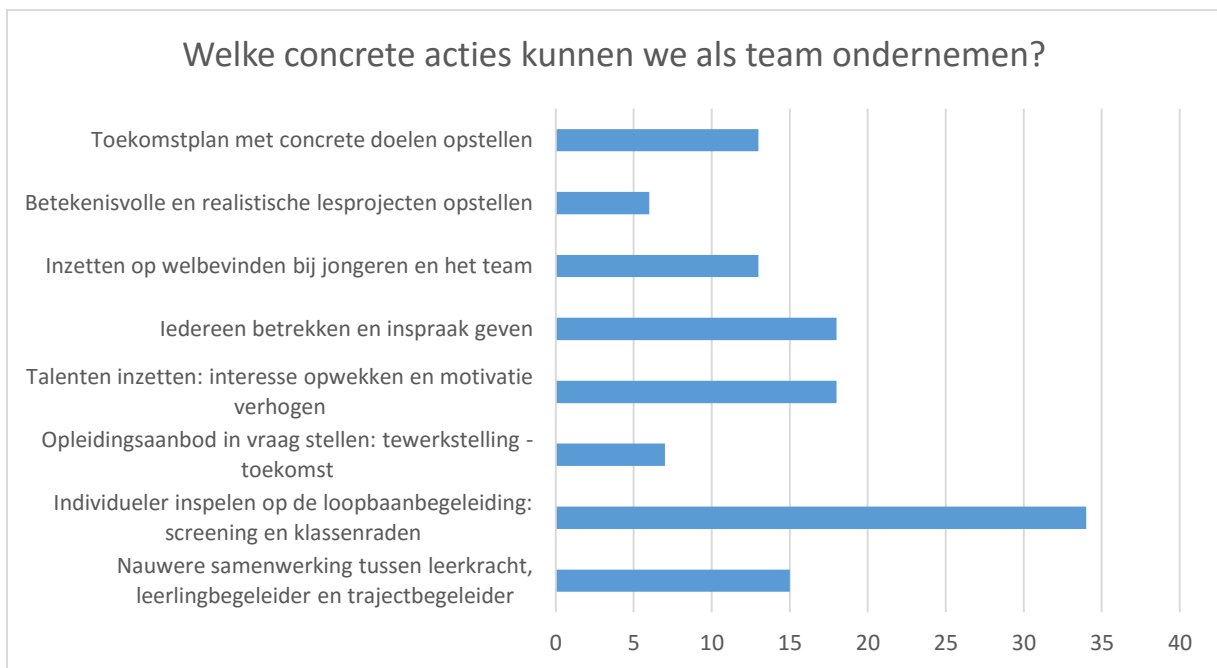
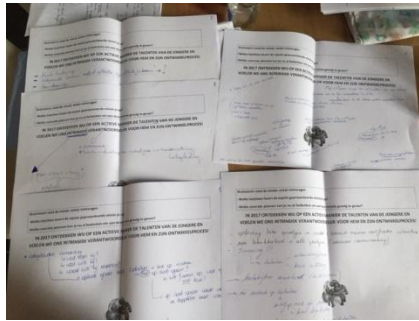
- 1) We kunnen een verhaal vertellen, we staan ergens voor!
- 2) We hebben acties op gang gebracht die afgestemd zijn op ons verhaal:
 - ⇒ Missie + visie
 - ⇒ Visie op schoolloopbaan – en leerlingbegeleiding: van inschrijving, naar screening tot zorg – en leerbegeleiding
 - ⇒ Profilering: onthaalbrochure



Na de presentatie beantwoorden de teamleden in kleinere groepjes volgende vraag: 'welke concrete acties kunnen we als team ondernemen?'

Resultaat:

Voor de verwerking van de antwoorden ga ik op dezelfde manier te werk als beschreven bij 'analyse data p. 22 en p. 25'. Hieronder vind je de foto van de aangevulde bevragingen:



Uit deze bevraging blijkt dat het volledige team zich wilt inzetten voor het individueel inspelen op loopbaanbegeleiding. Meer dan de helft van de teamleden vindt dat iedereen moet worden betrokken en inspraak krijgt, samen met het inzetten van talenten om interesse en motivatie aan te wakkeren.

Bijna de helft van het team wil diepgaander samenwerken met collega's die een andere functie uitvoeren, inzetten op welbevinden op leerling – en teamniveau en een toekomstplan opstellen.

De voorgestelde acties tonen aan dat er een enorme bereidheid is om te werken aan het ervaren van een teamgevoel, hogere werkmotivatie en hogere gedrevenheid / toewijding. Als leidinggevende kan ik me bewegen in een bepaald kader waarvan de grenzen worden aangegeven door de Algemeen Directeur en het beleid van de Scholengroep:

- 1) mijn handelingen en acties moeten kaderen binnen de opvolging van de doorlichting
- 2) de organisatiedoelen moeten afgestemd zijn op de visie van de Scholengroep

Het theoretisch kader formuleert de kans op slagen via zelfsturende teams op het vlak van:

- 1) individuele belang: teamgevoel, hogere werkmotivatie, hogere gedrevenheid en toewijding
⇒ mensgericht aspect: voor de individuele teamleden en mezelf
- 2) organisatiebelang: kwaliteitsvol werken
⇒ taakgericht aspect: ter verantwoording aan de Algemeen Directeur en de opvolging van de doorlichting

De bereidheid van mijn team om samen een veranderingsproces te ondergaan, is aangewakkerd. Hier maak ik de overgang naar het taakgericht aspect, waarin ik volgende mogelijkheden onderzoek ter verantwoording aan de Algemeen Directeur.

- 1) Wat betekent de conclusie van de doorlichting op dit moment voor mijn organisatie?
- 2) In welke mate heb ik in de huidige organisatiestructuur voldoende middelen voor de constellatie van zelfsturende teams?
- 3) Wat betekent de installering van zelfsturende teams voor de individuele teamleden, de organisatie in functie van de mensgerichte en taakgerichte doelen?

4.2 Taakgericht aspect: resultaat doorlichting = onvoldoende

De beschrijving bij voorgaand resultaat gebruik ik als onderbouwing voor de aanvulling van het taakgerichte aspect in dit onderzoek. Ik maak eveneens gebruik van het cyclisch proces van Schuman (2009) om op een bondige wijze een globaal beeld te schetsen. De uitgebreide dataverzameling, analyse en resultaten lees je op bijlage 9.

4.2.1 Deelcyclus 3

Probleem:

Het bezoek van de doorlichting had als resultaat: een gunstig advies beperkt in de tijd. Een aantal opleidingen in de verschillende vestigingen verstrekken onvoldoende kwaliteitsvol onderwijs. Ook op centrumniveau worden er een aantal gebreken vastgesteld.

Het team wil een teamgevoel, hogere werkmotivatie, hogere gedrevenheid en toewijding ervaren. Het formuleert hiervoor een aantal mogelijke acties. Een aantal schooljaren geleden werd het idee rond zelfsturende teams gelanceerd, maar het concept kende geen praktijkvertaling. Literatuur formuleert de positieve effecten van zelfsturende teams op individuen, hun werkmotivatie, gedrevenheid en toewijding. In welke mate heeft mijn organisatie voldoende middelen om zelfsturende teams te installeren en wat betekent dit dan voor de organisatie en haar betrokkenen?

Data verzamelen:

Ik verzamel verschillende soorten data:

- 1) Het doorlichtingsverslag
- 2) Cijfergegevens: leerlingenaantallen, tewerkstellingsaantallen, financiële gegevens, lestijden, aanwending leer – en lesmiddelen ...

Analyse data + beoordelen data + actieplan + verbeteracties:

De bovenvermelde onderdelen heb ik uitgebreid onderzocht en verwerkt in een toekomstgerichte omgevingsanalyse (bijlage 9). Deze analyse zal ik gebruiken ter verantwoording aan mijn Algemeen Directeur en het beleid van de Scholengroep.

Resultaat:

Hieronder geef ik schematisch een overzicht weer van vaststellingen die ik deed met behulp van de onderzoeksmethodes.

Onderzoeksmethode	Vaststelling	Tijdsbestek
Documentenanalyse:	-Onvoldoendes voor verschillende opleidinginhoudelijke en opleidingsoverschrijdende items -discontinuïteit en instabiliteit in de centrumleiding	November 2015 – maart 2016
Cijfergegevens:	-Dalend leerlingenaantal -Minder lestijden -Lestijdtekort voor de constellatie van zelfsturende teams -Grote concurrentie voor de vestiging van Turnhout vanuit andere organisaties die deeltijds onderwijs aanbieden	November 2015 – maart 2016

Hoofdstuk 5: conclusies en discussie

Met de bekomen resultaten (hoofdstuk 4) en het theoretisch kader (hoofdstuk 2) beantwoord ik in dit hoofdstuk de deelvragen en de onderzoeksvraag.

5.1 Conclusie

Voor het uitschrijven van de conclusie op deelvraag 1 verwijs ik vooral terug naar de resultaten van deelvraag 1 (p. 24) en deelvraag 3 (p. 31), de omgevingsanalyse (bijlage 9).

Deelvraag 1: welke belemmerende factoren spelen zich op dit moment af in de organisatie?

Uit de verschillende onderzoeksmethodes concludeer ik dat er diverse belemmerende factoren zijn: enerzijds is er een rechtstreekse link met individuele belangen (welbevinden en motivatie) op vlak van het mensgerichte aspect en anderzijds met het organisatiebelang (de mogelijkheden om kwaliteitsvol onderwijs te leveren) op vlak van het taakgerichte aspect.

5.1.1 [Mensgericht aspect: individueel belang](#)

Vanuit de gestelde wonder-vraag wilt het team voor volgende aspecten een positieve verandering ondervinden: teamgevoel, (werk)motivatie en gedrevenheid / toewijding

5.1.2 [Taakgericht aspect: organisatiebelang](#)

Op organisatieniveau spelen volgende belemmerende factoren zich af:

- De discontinuïteit en instabiliteit in de centrumleiding.
- De dalende leerlingenaantallen tijdens de afgelopen 3 schooljaren.
- Een besparing van het lestijdenpakket
- Een tekort van lestijden voor de eventuele constellatie van zelfsturende teams
- Een groot aantal tekorten op opleidinginhoudelijk en opleidingoverschrijdend niveau => enorme financiële investering
- De beperkte rendabiliteit van de vestiging van Turnhout

Deze analyse bracht mij een algemeen inzicht in de situatie van mijn organisatie. Voor het beantwoorden van deelvraag 2 en 3 gebruik ik de antwoorden uit deelvraag 1 en het resultaat van deelvraag 2 (p. 28 – 29) in combinatie met het theoretisch kader.

Deelvraag 2: welke mogelijkheden zijn er om de belemmerende factoren aan te pakken?

	Voorstellen vanuit het personeel / doorlichting
Mensgerichte aspect: individuele belang: -teamgevoel -(werk)motivatie -gedrevenheid / toewijding	-respect hebben -denken in mogelijkheden -proactief handelen, focussen op het positieve -samenwerken. -de andere vertrouwen en ermee rekening houden -zichzelf in vraag stellen (spiegel) en toekomstgericht kijken
Taakgerichte aspect: organisatiebelang: -er wordt geen kwaliteitsvol onderwijs aangeboden in 5 van de 11 opleidingen. Dit gaat over bijna de helft van het aantal opleidingen en over 5 van de 7 doorgelichte opleidingen -dalend leerlingenaantal -minder lestijden -lestijdentekort voor de constellatie van zelfsturende teams -vestiging Turnhout? -weinig continuïteit en stabiliteit in de centrumleiding	-In welke mate is de sluiting van de vestiging van Turnhout een mogelijkheid met het oog op rendabiliteit, kwaliteitsvol onderwijs en het toekomstperspectief? Deze vraag wordt beantwoord in de omgevingsanalyse van bijlage 9. -Hoe ziet de simulatie voor de constellatie van zelfsturende teams in de organisatie eruit indien er 2 vestigingen overblijven? Ook deze vraag wordt beantwoord in de omgevingsanalyse van bijlage 9.
Verband met het theoretisch kader in functie van het individuele en organisatiebelang Geef je team inspraak, autonomie en verantwoordelijkheid, dit leidt tot een hoger welbevinden en een beter functioneren. De zelfdeterminatietheorie beschrijft de mogelijkheid tot een evolutie in de zoektocht naar zelfontwikkeling (Ryan en Deci, 2000). Hackman en Oldham (1976) benadrukken het inzetten van talenten en competenties op de juiste positie. Vanuit de positieve psychologie (Seligman, 2006) beaamt men deze gedachtegang, omdat dit leidt tot 'zich goed voelen in de dingen die je doet'. Een onevenwicht in het welbevinden heeft een rechtstreekse invloed op het functioneren, het heeft dan ook een sleutelrol in het ontwikkelingsproces (de Fraine, 2003). Niet onbelangrijk is de visie van de organisatie op welbevinden en motivatie. Indien de organisatie gelooft dat er een verband is tussen motivatie, welbevinden en kwaliteitsvol werken, dan stijgt de klanttevredenheid en de organisatieloyaliteit. Zelfsturende teams hebben heel wat voordelen volgens Bonache en Zarraga (2005), van Eijnatten (1992), Lambe e.a. (2009) en Solansky (2008): -productiviteit, tevredenheid, organisatieloyaliteit, betrokkenheid, 'kort op de bal spelen' verhogen -een gedeelde verantwoordelijkheid leidt tot meer autonomie, motivatie en kennis -functioneren en de kwaliteit in deze organisatiestructuur (zelfsturende teams) verhoogt het functioneren van het individu en de organisatie Bayton en Pine (1993) beklemtonen dat alles begint bij 'kwaliteit willen verbeteren'. Daarnaast	

vraagt het werken met zelfsturende teams een andere leiderschapsstijl, namelijk coachend en begeleidend (Sandberg en Targama, 2007) Er is geen traditioneel 'top-down-systeem', waardoor de integratie van situationeel leiderschap nog belangrijker wordt (Hersey en Blanchard, 1996).

Op 23/3/2016 legde ik alle bekomen resultaten voor, inclusief de omgevingsanalyse van bijlage 9, aan het beleidsteam van de Scholengroep. Hieruit besliste de Algemeen Directeur om aan de Raad van Bestuur van de Scholengroep volgend voorstel voor te leggen: 'met het oog op kwaliteitsvol onderwijs, stel ik de tijdelijke opheffing van de vestiging van Turnhout voor'

De raad van bestuur besliste op 26/04/2016 dat de vestiging van Turnhout vanaf 1 september 2016 wordt opgeheven (zie bijlage 11).

De directe impact van deze beslissing had betrekking op de aanwending van de lestijden. Voor de eventuele constellatie van zelfsturende teams in 2 vestigingen zijn er voldoende lestijden ter beschikking, voor 3 vestigingen berekende ik een lestijdentekort (zie bijlage 9). De verbanden tussen het mensgerichte en taakgerichte aspect, onderbouwd door het theoretisch kader vormden een transparant en objectief gegeven voor de genomen beslissing.

Deelvraag 3: In welke mate kan het concept van een zelfsturend team intrinsieke (werk)motivatatie opleveren in functie van het organisatiebelang op korte (opvolging doorlichting) en lange termijn (kwaliteitsvol onderwijs) en het individuele belang (verhogen welbevinden en motivatie)?

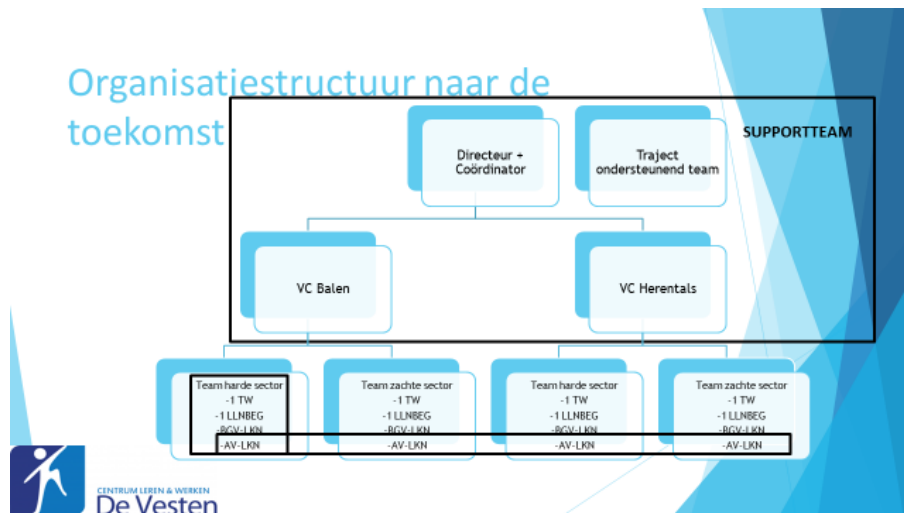
De resultaten van deelvraag 1 en 2 onderbouwen het antwoord op deelvraag 3. Het theoretisch kader formuleert de mogelijkheden voor deelvraag 3 voor zowel het organisatie – als individuele belang.

Via een PPT-presentatie (zie bijlage 12) communiceerde ik op 9 mei 2016 aan het team de resultaten van deelvragen 1 en 2. Ik eindigde de presentatie met een reëel voorstel en plan van aanpak (bijlage 7: vervolgcyclus) inzake het herstructureren van de organisatie naar zelfsturende teams. De hamvraag was op welke manier het team zou reageren op het voorstel.

Vanuit de oplossingsgerichte methodieken en omgaan met weerstand is het van belang om ruimte te creëren voor het uiten van emoties inzake veranderingen. Na de presentatie maakte ik hiervoor ruimte via een nieuwe teambevraging aangaande het toekomstperspectief van het CLW.

Grondidee: zelfsturende teams als basis voor een reorganisatie met het oog op de meerwaarde voor het individuele en organisatiebelang

Organisatiestructuur naar de toekomst



Onderstaande tabel geeft het overzicht weer van de gevoelens die er heersten na de presentatie van het toekomstperspectief. Opvallend is dat alle verwoordingen positief omschreven zijn. Hieruit besluit ik dat mijn team het zinvolle inziet van het toekomstperspectief. De antwoorden uit deze tabel vormen een aanvulling voor het antwoord op deelvraag 3, wat betreft het individuele belang.



Onderzoeksvraag

Welke strategische en procesmatige bijsturingen heeft ons team nodig om te groeien naar kwaliteitsvol en innoverend onderwijs, rekening houdend met individuele belangen van de teamleden?

Met het beantwoorden van de 3 deelvragen, wordt de onderzoeksvraag ook beantwoord. Inspraak geven aan je team, een doordachte organisatiestructuur, een optimale aanwending van het lestijdenpakket en het (tijdelijk en fysiek) opheffen van de vestiging van Turnhout bieden mogelijkheden om in te zetten op 'leerlinggericht denken en handelen', te investeren op kwaliteitszorg met het oog op een stijgend leerlingenaantal in de vestigingen van Balen en Herentals.

Tegelijkertijd levert dit mogelijkheden op gebied van het ervaren van een teamgevoel, een hogere welbevinden en een hogere (arbeids)motivatie.

Op die manier zoek ik als leidinggevende een balans tussen het individuele (mensgericht) en organisatiebelang (taakgericht). We weten nu welke visie we samen nastreven. Op die manier zetten we de talenten zo optimaal mogelijk in zodat men zich goed voelt in de functie die men uitoefent en tegelijkertijd kwaliteitsvol werkt.

Met de theorieën ben ik op conceptueel niveau aan de slag gegaan, de praktijk vraagt in sommige gevallen enige nuancering of bijsturing. Dit heeft te maken met het mensgerichte aspect van dit onderzoek. Een opdracht vervullen houdt meer in dan enkel het voorleggen en uitvoeren ervan. Het is van belang om mensen zodanig te inspireren dat ze uit hun 'comfort zone' stappen en van daaruit 'out of the box'-mogelijkheden ontwikkelen. Op deze manier zoek ik het evenwicht tussen de theorie en de praktijkvertaling ervan.

Voor de concrete verduidelijking verwijs ik naar bijlage 6 en 7 waarin ik cyclisch aantoon hoe de strategische en procesmatige bijsturingen geïmplementeerd worden / zijn.

5.2 Discussie

5.2.1 Opbrengst

Op p. 4 verwoordde ik een hoger doel voor mezelf: ‘ik wil de mogelijkheid creëren om zowel in te spelen op het organisatiebelang als het individuele belang, vertrekkend vanuit mijn eigen waarden uit 1.1. Met andere woorden: ik geloof erin dat een team d.m.v. inspraak, autonomie en verantwoordelijkheid intrinsiek kan worden gemotiveerd om het extrinsieke aspect (de opvolging doorlichting) tot een goed einde te brengen.’

Zowel voor kennis – als praktijkontwikkeling bracht mijn onderzoek datgene op wat ik in bovenstaande paragraaf beschrijf, dit onderbouw ik met de volledige beschrijving van mijn onderzoek.

Het definitieve resultaat in de praktijk start op 1 september 2016: elke vestiging zal werken met zijn eigen team. Het schooljaar daarna wordt er een verdere opsplitsing gemaakt naar een team voor de harde en zachte sector.

Anderzijds heb ik ook oog voor de valkuilen. Werken in team betekent open communiceren, samen mogelijkheden bekijken, samen naar een doel werken, samen verantwoordelijkheid dragen en vooral constructief samenwerken. Naar de toekomst toe wil ik dit borgen door op regelmatige tijdstippen evaluatiemomenten te voorzien en te luisteren naar de noden van de betrokkenen. Volgend schooljaar staan twee thema's in de focus: 'hoe werken in een team' en 'co-teaching'. Het hogere doel dat ik hiermee beoog is de positieve drive van dit moment te blijven aanwakkeren en te borgen.

5.2.2 Betekenis beroepsgroep

Mijn onderzoek leverde heel wat inzichten op wat betreft dynamieken die zich afspeelden op het niveau van het team onderling en het organisatieniveau. Tegelijkertijd wordt ook het bewijs geleverd welke impact intermenselijke relaties hebben op het functioneren van de teamleden zelf en het gevolg hiervan voor de organisatie.

De nieuwe visie en organisatiestructuur streeft het aanbieden van kwaliteitsvol onderwijs in een 'warme' organisatie na.

De toehoorders die een feedbackformulier invulden na de presentaties van mijn onderzoek, formuleren 'ongezouten' de relevantie en betekenis voor de beroepsgroep in de praktijk (bijlage 8).

5.2.3 [Mijn reflectie: STARR-methode](#)

Situatie	Hoofdstuk 1: probleemstelling
Taak	Hoofdstuk 2: onderzoeksvraag
Actie	Hoofdstuk 3: onderzoeksstrategie – en methoden
Resultaat	Hoofdstuk 4: data-analyse en resultaten
Reflectie	De kracht van het onderzoek zit hem in het diepgaand onderzoeken van zowel subjectieve als objectieve gegevens door middel van verschillende onderzoeksmethoden waarmee je hetzelfde meet. Door de praktijkopbrengsten in verband te brengen met het theoretisch kader, onderbouw je het uitgangspunt vanuit een onbevooroordeelde invalshoek. Zowel als persoon en leidinggevende heeft dit onderzoek veel van mij gevraagd. Het taakgerichte aspect van het onderzoek kan op een relatief korte termijn worden uitgevoerd, maar het mensgerichte aspect vraagt de nodige tijd, ruimte en emoties van elke betrokkene. Om een veranderingsproces de kans te geven op slagen, is het belangrijk dat alle betrokkenen de ruimte krijgen om emoties te uiten en om via oplossingsgerichte en coachende technieken zelf tot inzichten te komen. Voor mij als onderzoeker en tegelijkertijd uitvoerder is het van belang om mijn grenzen te bewaken. Dit onderzoek heeft mij geleerd om als ‘emotionele leider te bewegen en te zoeken naar een balans tussen het individuele belang en het organisatiebelang. Op 1 september 2015 ben ik als leidinggevende niet gestart met het idee: ‘we sluiten een vestiging en herstructureren de organisatie’ met het oog op kwaliteitsvol onderwijs. De bovenstaande ‘verklaring’ is wel het resultaat van mijn handelen en acties. Deze impact op mij als persoon kan ik kaderen in functie van het organisatiebelang, wetende welke positieve en negatieve invloed dit heeft op de individuele betrokkenen. Indien ik opnieuw onderzoek uitvoer, dan zal de bovenstaande uitspraak een fundament vormen. Om te eindigen, verwijs ik naar de ‘rol en betekenis van een change agent’. Dit onderzoek heeft me letterlijk doel voelen en ervaren wat het is om een change agent te zijn. Het geeft mij zowel intrinsieke als (arbeids)motivatie. Een grote tekortkoming in de volledige procedure van het PGO is naar mijn gevoel de relatief lage waarde die gehecht wordt aan het onderzoeksproces op zich. Hiermee bedoel ik dat het onderzoeksverslag, het product, meer doorslaggevend is in de uiteindelijke beoordeling. Het is absoluut niet vanzelfsprekend om samen met een team van 34 mensen op weg te gaan naar eenzelfde doel. Als leidinggevende is het in de eerste plaats noodzakelijk om over mensgerichte competenties te beschikken en tegelijkertijd een evenwicht te vinden in de taakgerichte aspecten voor het organisatiebelang. Alle gestelde acties en handelingen die ik als persoon en leidinggevende ondernam, leidden tot een volledige reorganisatie. Dit is mij gelukt, omdat ik over de nodige competenties op mens – en taakgericht niveau beschik en op elk moment de betrokkenen inspraak gaf om samen naar het doel te bewegen. De impact van het gerealiseerde effect is niet / weinig zichtbaar in een product, hiervoor is de nodige inleving in het proces een belangrijke voorwaarde.

5.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Vanuit het gevoerde onderzoek en de reeds bekomen resultaten zal ik samen met mijn team op cyclische wijze met onderstaande aanbevelingen aan de slag gaan.

- 1) Mensgericht: vanuit de nieuwe organisatiestructuur (zelfsturende teams) is het van belang om een evenwichtig team van mensen samen te stellen. Vanuit het theoretisch kader worden een aantal valkuilen besproken die de slaagkansen van een zelfsturend team belemmeren. Hoe ga je taak – en mensgericht te werk om het concept te laten slagen?
- 2) Taakgericht:
 - a) Onderzoek het groeipotentieel van de opleidingen en bespreek de toekomstmogelijkheden ervan.
 - b) Onderzoek op welke manier de tewerkstelling een functionele rol kan innemen in de keuze van het opleidingsaanbod.

Nawoord

Aan het einde van dit PGO wil ik graag mijn dank betuigen aan iedereen die mij tijdens de duurtijd van het onderzoek op de één of andere manier bleef motiveren, inspireren of een luisterend oor bood. Een aantal daarvan vermeld ik graag op een persoonlijke manier.

In de eerste plaats is dat mijn vriend, Nico Segers, die mentaal het onderzoek meevoerde zonder fysiek aanwezig te zijn. De invalshoeken en perceptie die hij me gaf op moeilijke momenten vormden een opstap om als leidinggevende het 'emotionele spanningsveld' vanop afstand te bekijken.

Verder bedank ik graag de beleidsmensen van mijn school en Scholengroep die hun onvoorwaardelijke steun boden voor de acties en handelingen die ik stelde gedurende mijn onderzoek.

Ook op de talenten van mijn familie, critical friends en studiebegeleider kon ik beroep doen.

Literatuurlijst

Naslagwerken en artikelen:

Adizes I., *How to solve the mismanagement crisis*, Homewood III, Dow Jones-Irwin, 1979.

Amelsvoort, van, P. en Scholtes, G. (1998). *Zelfsturende Teams Ontwerpen, invoeren en Begeleiden*. Vlijmen: ST-Groep.

Berg van den, R. en Vandenberghe, R. (2005). *Succesvol leidinggeven aan onderwijsinnovaties*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Bonache, J. & Zárraga, C. (2005). "The Impact of Team Atmosphere on Knowledge Outcomes in Self-managed Teams", *Organization studies*, 26 (5), 661-681.

Boynton, A., C., Victor, B. & Pine, B., J. (1993). New competitive strategies: Challenges to organisations and information technology, *Ibm Systems Journal*, 32(1).

Claasen, W. & Bruïne, E. de & Schuman, H. & Siemons, H. & Velthoven, B. van (2009). *Inclusief Bekwaam, Generiek competentieprofiel inclusief onderwijs*. Antwerpen & Apeldoorn: Garant.

Carr, W. & Kemmis, S. (1986). *Becoming Critical. Education, Knowledge and Action Research*. London / Philadelphia: The Falmer Press.

Covey, S.R. (2010). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Uitgeverij Atlas Contact b.v.

De Fraine, B. (2003). *Cognitieve en niet-cognitieve effecten van prestatiegericht klimaat, gemeenschapsgericht klimaat en groepssamenstelling in klassen en scholen. Verkenning met het multiniveaumodel*. (Doctoral dissertation, Katholieke Universiteit Leuven).

Dweck, C.S. (2000). *Self-theories: their role in motivation, personality, and development*. Philadelphia: Psychology Press.

Earl, L. & Fullan, M. (2003). Using data in leadership for learning. *Cambridge Journal of Education*, 33 (3), 383-394.

Eijbergen, R. (2002). *De invoering en het effect van zelfsturende teams in organisaties*. Utrecht: Lemma.

Evans, R. (1996). *The Human Side of School Change – Reform, Resistance and the Real-life Problems of Innovation*. San Francisco: Jossey – Bass.

Fousert, D. (1996) *Zelfsturende teams: een praktische weergave van het invoeringsproces*. Deventer: Kluwer.

Grossman, G. & Parkinson, J.R. (2011). *De geheimen van effectief teammanagement*. Aartselaar: Deltas

Hersey, P., & Blanchard, K. (1996). Great ideas revisited: Revisiting the life-cycle theory of leadership. *Training & Development*, 50(1), 42-47.

Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (1993). *The wisdom of teams: creating the highperformance organization*. Boston: Harvard Business School.

Kirkman, B.L. & Rosen, B. (1999). "Beyond self-management: Antecedents and consequences of team-empowerment", *Academy of Management Journal*, vol. 42, no. 1, pp. 58.

Klabbers, W & Boosten, A (2013). Een reflectieve – onderzoekende houding: een model voor reflectie als mogelijk hulpmiddel? *Nieuw Meesterschap*, 3 (2), 29-33. Apeldoorn / Antwerpen: Garant.

Andriesen, D. & Onstenk, J. & Denooz, P. & Smeijsters, H. & Peij, S. (2010). Gedragscode praktijkgericht onderzoek voor het HBO. *HBO: raad vereniging van hogescholen*. Delft.

Kloosterboer, P. (2005) *Voor de verandering*. Den Haag: SDU uitgevers.

Kotter, J.P. (1997). *Leiderschap bij verandering*. Amersfoort: Wilco.

Lambe, C.J, Webb, K. L., Ishida, C. (2009). Self-managing selling teams and team performance: *The complementary roles of empowerment and control*. *Industrial Marketing Management*, 38, 5–16.

Leliveld, R. & Vink, R. (2000). *Succesvol invoeren van zelfsturende teams*. Baarn: H. Nelissen.

Nijssen, M. (2015). *Organisatie Ontwerp Atelier*. Alphen aan Den Rijn :Vakmedianet Management B.V.

Norman, R. (1991). *Service management. Strategy and leadership in Service Business, 2nd edition*. Chichester / West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Petegem, P. van, & Vanhoof, J. (2004). Feedback over schoolprestatie-indicatoren als strategisch instrument voor schoolontwikkeling? Lessen uit twee Vlaamse cases. *Pedagogische Studiën*, 81 (5), 338-353.

Ponte, P. (2006). *Onderwijs van eigen makelij: Procesboek actieonderzoek in scholen en opleidingen* (3^{de} druk). Baarn: Nelissen.

- Ramondt, J., J. (1996). *Organisatiediagnostiek: een methode voor vraaggericht onderzoek*. Amsterdam: Academic Service.
- Russell – Walling, E. (2010). *50 inzichten management. Onmiskenbare basiskennis*. Zuphen: Veen Magazines BV
- Sandberg, J., Targama, A. (2007). *Managing Understanding in Organizations*. London: Sage.
- Seligman, M. E. P. (2006). *Gelukkig zijn kun je leren*. Spectrum.
- Solansky, S. T. (2008). Leadership Style and Team Processes in Self Managed Teams. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14 (4), 332-341.
- Steers, R.M., Porter, L.W. & Bigley, G.A. (1996). *Motivation and leadership at work*. New York: McGraw-Hill.
- Stoel, W. (1980). *De relatie tussen de grootte van scholen voor voortgezet onderwijs en het welbevinden van leerlingen*. Haren: Research Instituut voor het Onderwijs in het Noorden.
- Thierry, Hk., Koopman, P.L. & Van der Flier, H. (1991). *Motivatatie in stelling. Gedrag en Organisatie*, 5, 265-274.
- Tjepkema, S. (2002) *The learning infrastructure of self-managing work teams*. Proefschrift. Enschede: Universiteit Twente.
- Van Amelsvoort, P. & Scholtes, G.H. (1996). *Het ontwerpen en invoeren van zelfsturende teams*. In: *Eijnatten, F.M. van (red.) Sociotechnisch ontwerpen*. Utrecht: Lemma.
- van Bruggen, A.C. (2001). *Individual Production of Social Well-being. An Exploratory Study*. (Proefschrift, Rijksuniversiteit Groningen).
- Van Eijnatten, F.M. (1992). Ontwikkelingen in de sociotechniek. In: *Nieuw handboek A & O psychologie*, no. 8.
- Verbiest, E. (2008). *Scholen duurzaam ontwikkelen. Bouwen aan professionele leergemeenschappen*. Apeldoorn: Garant
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *Leadership Quarterly*, 12, 451-483.

Internetartikelen en websites

Geraadpleegd op 4 januari 2016 (Berg & de Shazer)

<http://www.scoop-coaching.nl/oplossingsgerichte-methodiek.html>

Geraadpleegd op 4 januari 2016 (Hackman & Oldham)

<https://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/ORG-LEID-kre-006-bl.pdf>

Geraadpleegd op 12 maart 2016 (Ryan & Deci)

<http://www.mediarte.be/nl/zelf-determinatie-over-competentie-autonomie-en-verbondenheid>

Geraadpleegd op 15 maart 2016

<http://www.filosofie.nl/socrates.html>

Geraadpleegd op 27 maart 2016 (INK-model)

<http://www.ink.nl/model/ink-managementmodel>

Geraadpleegd op 13 april 2016 (Frederickson)

<http://mens-en-samenleving.infonu.nl/psychologie/150325-een-visie-op-emoties-broaden-and-build-theorie.html>

Geraadpleegd op 26 mei 2016 (kwalitatief en kwantitatief onderzoek)

<https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/kwalitatief-vs-kwantitatief-onderzoek/>

Geraadpleegd op 26 mei 2016 (het construeren van open vragen)

http://www.toetswijzer.nl/html/toetsenopschool/hoofdstuk7_herzien.pdf

Geraadpleegd op 3 juni 2016 (leidinggeven en een onderzoekende cultuur)

<http://www.pentanova.nl/Portals/0/Lectoraat/Publicatie-MetaKruger-Lectoraat-Leidinggeven-aan-een-onderzoekende-cultuur.pdf>

Geraadpleegd op 27 juli 2016 (Mark Nijssen)

<http://www.rijnconsult.nl/invoering-van-zelfsturende-teams-mislukt-vaak-door-teveel-aandacht-voor-teams>

Bijlagen

1 Verwerkingsopdracht BOP3

De beschrijving van de context

De functie van leidinggevende en het systeem van Leren en Werken waren nieuw voor mij en bijgevolg een sprong in het onbekende. Ik kwam terecht in een minisysteem waarvoor een aparte regelgeving is opgesteld, omdat het verschilt van het voltijds secundair (voortgezet) onderwijs.

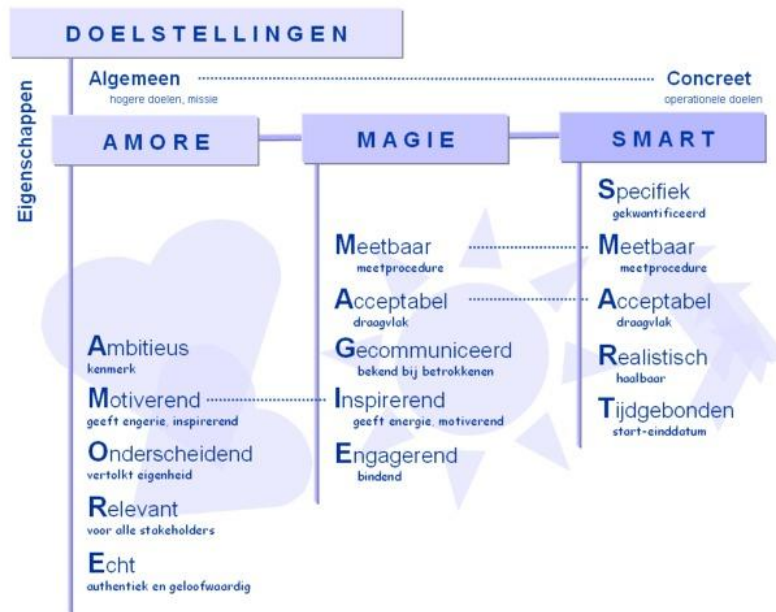
Tegelijkertijd kreeg ik een 'vreemd' team onder mijn vleugels. We waren onbekenden voor elkaar, toch wakkerden het team en de situatie mijn nieuwsgierigheid aan:

- Wie zijn de teamleden? Waar zijn ze goed in? Doen ze hun job graag? Wat maakt dat ze zich gelukkig voelen?
- Wie zijn de leerlingen? Waarin gelijken / verschillen ze van leerlingen uit het voltijds secundair onderwijs? Wat maakt hen gelukkig?
- Waarvoor staat deze organisatie? Waar wil ze naartoe?
- Wat verwachten ze van mij?
- Wat kan ik de verschillende individuen of het team bieden?
- Hoe zien ze de toekomst? Welke rol / betekenis kan iedereen hierin opnemen?

In mijn PGO beschreef ik mijn authentieke werkwijze om vertrouwen, krediet en ruimte op te bouwen bij de teamleden. Een knelpunt bleek het (gedeeltelijk) ontbreken van een gezamenlijk doel (een visie).

De zoektocht naar mogelijkheden gekoppeld aan de literatuur

Volgens de theorie van Blanchard en Stoner (2004) bestaat een goede visie uit 3 fundamentele elementen: een doelstelling (missie), duidelijke waarden en een toekomstbeeld. Dit wordt bevestigd door het AMORE-principe (afbeelding op de volgende pagina), dat eveneens een sterke basis vormt voor het ontwerpen van een visie. Op basis hiervan ontstaat de mogelijkheid om algemene hogere doelen naar concrete operationele doelen te vertalen.



Hoe begin je met je team aan het ontwerpen van een visie? Van der Loo, Geelhoed en Samhoud (2007) formuleren een ‘5-fasenprocedure’ (ontwikkelketen) voor het aanwakken van urgentiebesef tot het handelen naar de visie. Deze ontwikkelketen paste ik toe, in combinatie met de methodiek van Kotter (1997) en Covey (2010). Om dit strategisch en cyclisch proces te bewaken, hanteerde ik de IMWR-cyclus om de PDCA-cyclus (Carr en Hemmis, 1986) te borgen. Hierin lopen beide cycli synchroon, waarin de IMWR-cyclus focust op het mensgerichte luik en de PDCA-cyclus op het taakgerichte luik.

Als leidinggevende geloof ik in participatief leiderschap om samen (Ryan en Deci, 2006) school te maken en de richting uit te stippelen. Vermeren (2009) somt in zijn ‘Anders Leiden’ een 10-tal voordelen op. Op die manier wil ik inspelen op het veranderingsproces (Kloosterboer, 2005) om gedragenheid van de visie te creëren en de weerstand te beperken.

Integratie gekozen theorieën in de praktijksituatie (zie ook bijlage 3 ‘Werken rond visie’)

Inspireren (Plan) (+ Fasen ontwikkelketen)	Mobiliseren (Do)	Waarderen (Check)	Reflecteren (Act)
Waar wil ik met mijn organisatie naartoe? (Fase 1: ontwaken)	Door mij open op te stellen en veel interesse en waardering te uiten voor het reeds	Op heel korte termijn was er nood aan een duidelijk richtinggevend signaal, op lange	Ik heb voor mezelf een zicht waar ik naartoe wil met de organisatie, waarin mijn fundamentele

	geleverde werk in het verleden, kreeg ik snel zicht op de nood aan 'een kapitein' die de gekozen richting bewaakt en borgt. De 'ooit' gekozen richting lag nu verdoken in de mist, waardoor elk individu ze naar eigen voordeel interpreteerde.	termijn een krachtige visie. Als voorfase op visieontwikkeling ontwierp ik o.b.v. de strategie van Kotter (1997) een 'missie' die een krachtige 'vertaling' is van de inhoud van de visie van onze Scholengroep, mijn eigen identiteit en de algemene gedachtegang van het team. Op p. 49 - 54 lees je het resultaat.	waarden (p.4 zijn opgenomen). In hoeverre stemmen deze overeen met waar de organisatie en het team naartoe wil?
Welke visie / missie draagt de organisatie op dit moment uit? (Fase 2: ontsteken en fase 3: oriënteren)	In mei 2012 is er met ondersteuning van de Pedagogische Begeleidingsdienst in het team een aanzet geweest om een visie te ontwikkelen en om onderwijs slim te organiseren. De bekomen sneuveltekst is 'in een schuif' beland. Niemand kan of wil hier meer duiding over geven. Op dit moment heerst er onduidelijkheid en is er verwarring over	De sneuveltekst is ontworpen met het volledige team, waardoor er draagvlak gecreëerd is. Voor het verder richting geven naar het doel, neem ik deze sneuveltekst als startpunt.	Hoe ga ik verder aan de slag om samen met het team de sneuveltekst uit te werken tot een krachtige visietekst? In welke mate stemt de inhoud van de sneuveltekst overeen met mijn kernwaarden?

	het onderwerp 'visie'. (zie sneuveltekst p.55)		
Voor welk hoger doel willen we ons gezamenlijk inzetten? (Fase 3: oriënteren en fase 4: ontdekken)	Voor deze fase verwijs ik naar bijlage 3 'werken rond visie'. Als workshop op de pedagogische studiedag van 20 november 2015 werkte het volledige team voor het eerst in 3 jaar verder aan visieontwikkeling. De opdracht omvat de 4 fasen uit de IMWR-cyclus. Op het einde van de dag werden er 7 bijgestuurde visieteksten voorgesteld. De volgende stap vormt de uitdaging om tot 1 krachtige visietekst te komen.		
Hoe komen we tot één visietekst? (Fase 4: ontdekken)	Voor deze fase deed ik opnieuw beroep op de pedagogische begeleidingsdienst als moderator. Op woensdag 20/04/2016 kwamen we met een kernteam tot een definitieve visietekst. We gebruikten daarvoor onderstaand stappenplan: 1)Zelfonderzoekend kwamen we tot de elementen waaruit een goede visietekst bestaat (Blanchard en Stoner, 2004; AMORE-principe). 2)De sneuveltekst bestond uit 4 paragrafen. Elke paragraaf stond op een apart blad, aangevuld met de overeenkomstige paragrafen van de 7 bijgestuurde visieteksten. 3)Elke paragraaf werd afgetoetst en bijgesteld o.b.v. de elementen voor een goede visietekst en het AMORE-principe. Het uiteindelijke resultaat lees je op bijlage 4.		
Hoe borgen we de visie? (Fase 5: ontvouwen)	Deze fase wordt volgend schooljaar verder uitgewerkt. De uitgangspunten hiervoor zijn: - Op 26/5/2016 wordt de bijgestuurde visietekst gepresenteerd. - Alle collega's worden gestimuleerd om hun eigen gedrag en handelen in vraag te stellen en af te toetsen aan de visie. - Voor alle acties wordt gevraagd om na te gaan in hoeverre ze overeenstemmen met de visie.		

Mijn reflectie

Hoe voelde ik mij?	Vanaf het begin van het schooljaar tot ongeveer eind maart heb ik het gevoel gehad 'waar ben ik aan begonnen'. Voor mezelf leek het alsof ik boven een oceaan was gedropt, zonder reddingsmiddelen.
Wat vond ik belangrijk?	Ik was er mij van bewust dat dit een lange termijn proces zou worden en dat motivatie hierin een belangrijke rol speelt. Korte termijn successen boeken zou een cruciale factor zijn. Mijn team had echt nood aan duidelijkheid, vertrouwen en stabiliteit. Het formuleren van een doel in functie van de doorlichting, die in 2017 de ondernomen acties evalueert, was de basis voor 'verandering'.
Hoe bekijk ik het resultaat?	Ik ben enorm fier op het resultaat. Het kwam tot stand d.m.v. de inbreng van elk individu. Hierdoor is er positief draagvlak, engagement en duidelijkheid gecreëerd. Naar de buitenwereld kunnen we een krachtig verhaal brengen, waardoor potentiële jongeren en hun ouders weten wat ze van onze organisatie kunnen verwachten.
Wat zou ik de volgende keer anders doen?	In deze situatie heb ik, met ondersteuning van mijn externe coach en de Scholengroep, zelf een missie ontworpen. Hiervoor gebruikte ik de kapstokken die ik had: mijn eigen identiteit, de visie van de scholengroep en de troebele gedachtegang van de organisatie. De reden hiervoor was de urgentiefactor, deze was te hoog om de nodige tijd te nemen om dit met het team te doen. Participatief leiderschap betekent de nodige tijd nemen. Omwille van die reden besliste ik om het korte termijn doel (missie) zelf te ontwerpen en het lange termijn doel (visie) in teamverband. Op de pedagogische studiedag communiceerde ik aan mijn team op welke manier de missie is opgebouwd. Heel wat teamleden vonden dit 'een eerste lichtpunt in de duisternis, er wordt eindelijk rond visie gewerkt.'

Literatuurlijst

Naslagwerken en artikelen

Berg van den, R. en Vandenberghe, R. (2005). *Succesvol leidinggeven aan onderwijsinnovaties*.

Alphen aan den Rijn: Kluwer

Blanchard, K. en Stoner, J. (2004). *Volle kracht vooruit*. Amsterdam / Antwerpen: Business Contact

Covey, S.R. (2010). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Uitgeverij Atlas Contact b.v.

Kloosterboer, P. (2005) *Voor de verandering*. Den Haag: SDU uitgevers

Kotter, J.P. (1997). *Leiderschap bij verandering*. Amersfoort: Wilco

Loo, H. van der, Geelhoed, J. en Samhoud, S. (2007). *Kus de visie wakker: organisaties energiek en effectief maken*. Den Haag: SDU Uitgevers bv.

Vermeren, P. (2009). *Anders leiden*. Gent: Academia Press

Internetartikelen en websites

Geraadpleegd op 12 maart 2016 (Ryan & Deci)

<http://www.mediarte.be/nl/zelf-determinatie-over-competentie-autonomie-en-verbondenheid>

Geraadpleegd op 10 april 2016

<https://www.pdcacyclus.nl/verbetermethoden/imwr-cyclus/>

Geraadpleegd op 14 april 2016

<https://books.google.be/books?id=Wp-Ral-ADJAC&pg=PA208&lpg=PA208&dq=voordelen+participatief+leiderschap&source=bl&ots=Vi4-Yj8bFc&sig=6iMTAQ9JP4sIFtO8Ca9e4x1wNxg&hl=nl&sa=X&ved=0ahUKEwjI4cjjrvPMAhVgF8AKHT-HCNYQ6AEIPTAF#v=onepage&q=voordelen%20participatief%20leiderschap&f=false>

6 STERKTES EN ZWAKTES VAN HET CENTRUM

6.1 Wat doet het centrum goed?

Wat betreft de erkenningsvoorwaarden

- De realisatie van de leerplandoelstellingen voor PAV.
- De realisatie van de opleidingscompetenties voor de opleiding Fietsmechanici.

Wat betreft de kwaliteit/kwaliteitsbewaking van de processen

- De zorg voor en de begeleiding van de leerlingen.
- Het aanwezigheidspercentage van de leerlingen.
- Het engagement van de meeste personeelsleden.

Wat betreft het algemeen beleid

- Het participatief leiderschap en de democratische besluitvorming.
- De samenwerking met de partners die instaan voor het voltijds engagement.

6.2 Wat kan het centrum verbeteren?

Wat betreft de erkenningsvoorwaarden

- De afstemming van oefeningen en werkopdrachten op het competentieconcept in een aantal opleidingen.
- De leer- en werkomgeving voor een aantal opleidingen.

Wat betreft de kwaliteit/kwaliteitsbewaking van de processen

- De loopbaanbegeleiding.
- De evaluatiepraktijk voor de beroepsgerichte vorming in een aantal opleidingen.
- Het rendement van de tewerkstelling in sommige opleidingen en/of vestigingsplaatsen.
- Het gebruik van geïsoleerde voorbeelden van goede praktijk als hefboom voor de kwaliteit van de centrumwerking.
- De uitbouw van een pedagogisch didactische vakgroepwerking voor de beroepsgerichte vorming.
- De uitwerking van een nascholingsbeleid.
- De stabiliteit in de opdrachtenverdeling.

Wat betreft het algemeen beleid

- De beleidsmatige aansturing, coördinatie en opvolging van het curriculum en de onderwijskundige processen.
- Het ontwikkelen van een interne kwaliteitszorg.
- De afstemming van het opleidingsaanbod op het leerlingenprofiel en de regionale tewerkstellingsmogelijkheden

6.3 Wat moet het centrum verbeteren?

Wat betreft de erkenningsvoorwaarden

- De realisatie van de opleidingscompetenties voor de opleiding Keukenmedewerker.
- De realisatie van de opleidingscompetenties voor de opleiding Logistiek assistent in ziekenhuizen en zorginstellingen.
- De realisatie van de opleidingscompetenties voor de opleiding Voeger.
- De realisatie van de opleidingscompetenties voor de opleiding Winkelbediende (Aanvuller, Kassier en Verkoper).
- De uitrusting en het naleven van de veiligheidsrichtlijnen in de opleidingen Hoeknaadlasser, Plaatlasser en Pijplasser in vestigingsplaats Turnhout.
- De organisatie van het welzijnsbeleid.
- De bewoonbaarheid, veiligheid en hygiëne van de leer- en werkomgeving.

Werken rond visie en visieontwikkeling

Wat wordt er verwacht:

- ⇒ Bekijk de groepsindeling en ga naar het lokaal waar jouw naam geplaatst is.
- ⇒ Lees de uitdaging rond visieontwikkeling op de volgende pagina's en ga aan de slag!

Veel succes!

Groepsverdeling + lokalenoverzicht tijdens de namiddag

Groep 1 Lokaal: lerarenlokaal	Groep 2 Lokaal: 2^{de} graad 1^{ste} verdieping	Groep 3 Lokaal: Engels 1^{ste} verdieping	Groep 4 Lokaal: verkoop 2^{de} verdieping	Groep 5 Lokaal: administratie 2^{de} verdieping
Dominique Balis Ann Gallet Rudy Neefs Sara Abels Liesbeth Leysen	Katleen Baum Chantal Dierckx Marc Janssens Nathalie Wouters	Bart Belmans Nele Gios Lieve Van Genechten Jeroen Broeckx Nick Van Thielen	Valerie Teuwen Filip Van den Bulck Wouter Van Puyenbroeck Ann Gielis	Peter Cools Kristel Embrechts Dave Goormans Katleen Verswyvel
Groep 6 Lokaal: PAV 2^{de} verdieping	Groep 7 Lokaal: logistiek 2^{de} verdieping			
Dominique De Pryck Franky Lemmens Rera Thoelen Jef Van den Brande	Olivia De Ridder Jolien Laenen Ann Lenaerts Lisbeth Vermeulen Bert Van Hove			

Om 15u krijgt elk groepje 4 minuten presentatietijd om de resultaten van onderstaande zaken voor te stellen:

- ⇒ Stel jullie bijgestuurde sneuveltekst voor.
- ⇒ Bezorg jullie uitgeschreven gedachtegang (1 per groep) in deze bundel terug aan Natalie.

Wat is er al?

Een missie:

IN 2017 ONTDEKKEN WIJ OP EEN ACTIEVE MANIER DE TALENTEN VAN DE JONGERE EN VOELEN WE ONS INTRINSIEK VERANTWOORDELIJK VOOR HEM EN ZIJN ONTWIKKELPROCES!

Concrete vertaling van de missie naar een visie: een sneuveltekst

Op basis van de werkzaamheden met het team op dinsdag 13 maart 2012 kwamen volgende insteken naar boven voor de visie

- Zelfredzaam
- Beheersen hun vak, hun stiel
- Beantwoorden aan de noden van de maatschappij in hun beroep en breder
- Leren zelfstandig
- Krijgen geïndividualiseerd traject op maat
- Gemotiveerd
- Leergierig: willen levenslang leren
- Gecertificeerd voor de arbeidsmarkt
- Goede attitudes, goede werkhouding
- Emotioneel sterk, met een positief zelfbeeld en groot zelfvertrouwen
- Waarden en normen: kunnen mee in de maatschappij

Hiermee kan volgende sneuveltekst geformuleerd worden:

Het Centrum voor Leren en Werken Herentals wil zijn jongeren opleiden tot gemotiveerde en zelfredzame volwassenen met een adequate kwalificatie voor de huidige arbeidsmarkt.

Daartoe brengt het team de jongeren goede attitudes en werkhoudingen bij zodat ze leergierig zijn en in staat om verder zelfstandig te leren.

Het centrum wil de jongeren ook voorbereiden om volop in de maatschappij te functioneren en wil hen een positief zelfbeeld en groot zelfvertrouwen meegeven.

Daartoe zal het centrum geïndividualiseerde trajecten op maat uitwerken die het talent van elke jongere tot zijn recht laten komen.

Wat betekent de geformuleerde missie / visiesneuveltekst op dit moment voor jullie?

Wat betekent dit voor jouw concreet handelen in de dagdagelijkse praktijk?

Op welke manier maak je dat mogelijk? (Hoe wil je dat doen en wat heb je ervoor nodig?)

Wat leid je af uit de visie van de Scholengroep?



Welke verschillen en gelijkenissen stel je vast tussen onze sneuveltekst en het visiegedachtegoed van de Scholengroep?

Gelijkenissen	Verschillen

Welke aanvullingen stel je voor bij onze sneuveltekst als je de visie van de Scholengroep en onze missie als basis neemt.

Nieuwe formulering sneuveltekst:

Uitgewerkt voorbeeld van 1 groepje:

Het centrum wil de jongeren ^{betreft} ~~ook~~ voorbereiden om volop in de maatschappij te functioneren ~~omdat~~ hen een positief zelfbeeld en groot zelfvertrouwen mee ~~geven~~ te geven.

Het team ~~heeft~~ ^{doet} ~~aan~~ ^{aan} geïndividualiseerde trajecten op maat ~~uitwerken~~ ^{uitwerken} die het talent van elke jongere tot zijn recht laten komen.

Wat betekent de geformuleerde missie / visiesneuvetext op dit moment voor jullie?

- Goede begeleiding geven om de visie te realiseren
- Goede samenwerking tussen alle partijen om een goed geïndividualiseerd traject te kunnen uitwerken.
- heel individueel werken (per ll bekijken)
- leergierigheid is het voor elke ll haalbaar.

Wat betekent dit voor jouw concreet handelen in de dagdagelijkse praktijk?

- positief welbevinden
- positief stimuleren
- meedenken met ll hoe we zijn/haar traject tot een goed einde kunnen brengen
- openheid en inspraak wat ze hier zitten als TW
- ze mee verantwoordelijk maken/betrekken bij hun traject
- alle partijen betrekken bij het traject w/e jongere/ll/bp, ll, tw/bp,
- heel

Op welke manier maak je dat mogelijk? (Hoe wil je dat doen en wat heb je ervoor nodig?)

- lln volgsysteem
- in formele gesprekken (bv in leeraansluitkaal) met college.
- KR
- gesprekken met ll.

Leren opvoeden tot gekwalificeerde, ondernemende, creatieve (out of the box), probleemoplossende volwassenen

Wij willen het optimaliseren door op het niveau van de leerlingen:

- te groeien naar een goed evenwicht tussen instructief en zelfstandig leren
- te stellen vanuit de leerdoelen

Strategie

HEFBOOM pedagogisch beleid

HEFBOOM competentiegericht personeelsbeleid

HEFBOOM organisatie

HEFBOOM krachtige en inspirerende leeromgeving

Welke verschillen en gelijkenissen stel je vast tussen onze sneuveltekst en het visiegedachtegoed van de Scholengroep?

Gelijkenissen	Verschillen
- hebben zo geïndividualiseerd traject - niveau vol leerlingen zo geïndividualiseerd traject - opleiden tot gemotiveerde en zelfstandige volwassenen met adequate kwalificatie => hoge doelen.	- leren => arbeidsmarkt - bij ons raden we op zelfstandigheid - zelfbeeld en zelfvertrouwen voor functioneren in maatschappij

- ... en onze missie als basis neemt.
- intrinsiek verander door meer gangbare waarden of ^{scheppen}
 - samenwerking
op constructieve manieren of verschillende acties
 - individueel werken is belangrijk: op maat of ll.

Nieuwe formulering sneuveltekst:

~~Het LWO de besten wil die p. 2.~~

Sneuveldtekst:

Het Centrum voor Leren en Werken Herentals wil zijn jongeren opleiden tot gemotiveerde en zelfredzame volwassenen met een adequate kwalificatie voor de huidige arbeidsmarkt.

Daartoe brengt het team de jongeren goede attitudes en werkhoudingen bij zodat ze leergierig zijn en in staat om verder zelfstandig te leren.

Het centrum wil de jongeren ook voorbereiden om volop in de maatschappij te functioneren en wil hen een positief zelfbeeld en groot zelfvertrouwen meegeven.

Daartoe zal het centrum geïndividualiseerde trajecten op maat uitwerken die het talent van elke jongere tot zijn recht laten komen.

Definitieve tekst:

Uitgangspunt: welbevinden, kwalitatieve uitstroom, geïndividualiseerde trajecten

Missie:

In 2017 ontdekken wij op een actieve manier de talenten van de jongere en voelen we ons intrinsiek verantwoordelijk voor hem en zijn ontwikkelproces.

Visie:

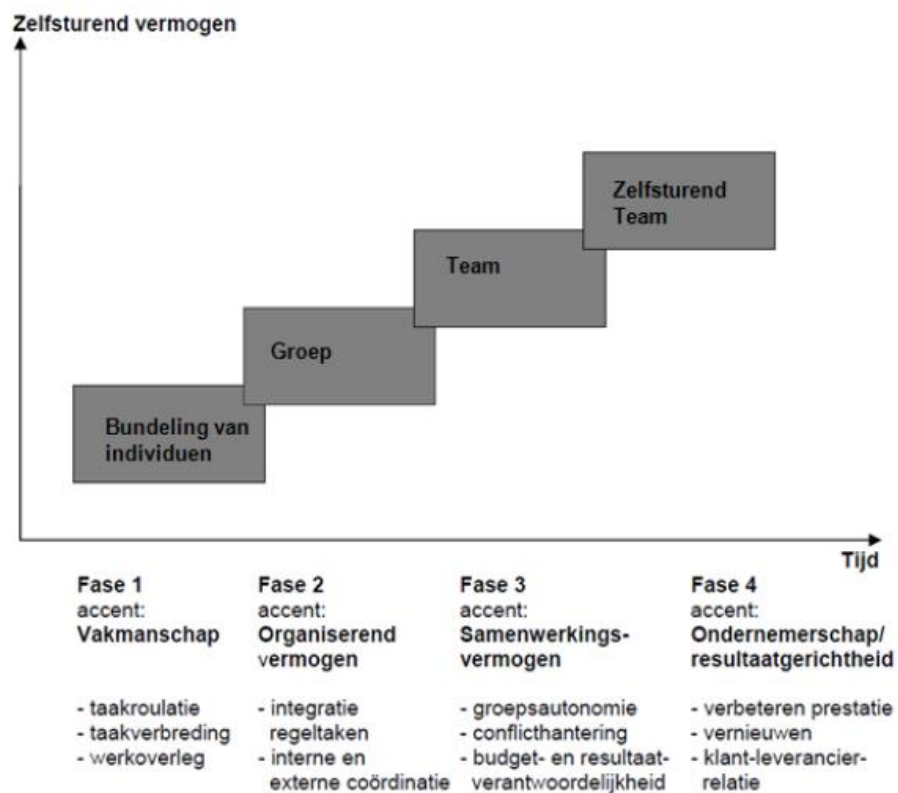
Het centrum Leren en Werken De Vesten DBSO leidt zijn jongeren op tot creatieve, gemotiveerde en zelfredzame volwassenen met een kwalificatie voor de arbeidsmarkt.

Daartoe brengt het team de jongeren gepaste kennis, vaardigheden en attitudes bij zodat ze leergierig zijn en zelfstandig kunnen leven.

Het team coacht de jongeren om volop in de maatschappij te functioneren en we geven hen een positief zelfbeeld en groot zelfvertrouwen mee.

We werken geïndividualiseerde trajecten uit die de talenten van elke jongere tot zijn recht laten komen.

5 De 4 fasen in het proces naar een zelfsturend team



Figuur 1. Het fasemodel voor **teamontwikkeling** (Van Amelsvoort et al., 2003).

6 Procesbewaking onderzoek door middel van PDCA – cyclus en IMWR – cyclus

Onderzoeksvraag

Welke strategische en procesmatige bijsturingen heeft ons team nodig om te groeien naar kwaliteitsvol en innoverend onderwijs, rekening houdend met individuele belangen van de teamleden?

PLAN – operationele doelstelling = INSPIREREN	DO = MOBILISEREN			CHECK- Meetbaar = WAARDEREN	ACT – bijsturing = REFLECTEREN
	Actie	Timing	Uitvoerder		
Zicht krijgen op de reeds genomen stappen inzake visie-ontwikkeling	In maart van schooljaar 2012 – 2013 is er een eerste aanzet gedaan voor het ontwikkelen van een visie met het oog op zelfsturende teams onder begeleiding van Frank Vercleyen, pedagogisch adviseur.	Maart 2013	Volledige schoolteam	Uitgewerkte sneuveltekst (bijlage 4)	Opnieuw stappen ondernemen inzake visieontwikkeling o.b.v. de sneuveltekst

Verder uitdiepen van het visiefundament	Tijdens persoonlijke gesprekken met het schoolteam kwam een duidelijke behoefte voor een gedragen visie aan bod. Ieder teamlid wilt samen werken naar een doel zeker met het oog op een hoger welbevinden en (werk)motivatie. Op de teamvergadering van 30/9 wordt op basis van de visie van de SGR en de reeds bestaande sneuveltekst een oproep gedaan voor een werkgroep 'visie-ontwikkeling'. De werkgroep zal zich buigen over het uitzetten van een algemene gedachtegang en een algemeen kader uitzetten van verschillende schoolse thema's dat afgestemd wordt op de visie.	September – oktober 2015	Coördinator + individuele teamleden	Teambevraging (hoofdstuk 4) + zie sneuveltekst CLW – visie SGR en PPT teamvergadering 30/9	Voorstel voor samenstelling kernteam Mogelijkheid bekijken om systeembegeleiding aan te vragen via PBD⁵ CODI SO SGR⁶ betrekken in het proces
Onder begeleiding uitwerken van een gedragen visie	Fase 1: tijdens de pedagogische studiedag op 20/11/2015 wordt er in kleine groepjes gewerkt rond verdere visieontwikkeling (zie ook opdrachtenfiche pedagogische studiedag). • Basis: de sneuveltekst van maart 2013 • Verdere uitdieping m.b.v. de visie van de SGR Besluit: de resultaten van de verschillende groepjes worden gepresenteerd. (Zie verwerkingsopdracht BOP3)	November 2015 – maart 2016	Coördinator + team	Opdrachtenfiche + resultaten pedagogische studiedag	Resultaten bespreken in kerngroep met Geert Van Aerschot⁷ Hoe zien we het verloop van de verdere implementa-

⁵ Pedagogische begeleidingsdienst GO!

⁶ Coördinerend directeur Secundair Onderwijs Scholengroep Kempen

⁷ Pedagogisch begeleider, ter vervanging van Frank Vercleyen

					tie?
	Fase 2: overleg met Geert Van Aerschot • Toelichten van het toekomstperspectief vanuit omgevingsanalyse (bijlage 9) • Samen mogelijkheden bekijken voor het verder uitwerken van de zelfsturende teams • Concrete formulering hulpvraag naar PBD	Maart 2016	Coördinator + PBD	Begeleidingsverslag Geert Van Aerschot	Bekijken en bijsturen van documenten ter ondersteuning voor eerste samenkomst met kerngroep visie
	Fase 3: overleg met kerngroep visie op 20/4/2016 • Samen uitwerken van een werkvisietekst vanuit de verschillende aangeleverde sneuvelteksten vanop pedagogische studiedag • Samen nadenken en uitwerken van taken + processen in het kader van het toekomstperspectief en de zelfsturende teams	April 2016	Coördinator + kerngroep visie + PBD	Visietekst + oplijsting mogelijke taken voor een zelfsturend team	Op welke manier gaan we de visietekst en het werken in zelfsturende teams communiceren aan het personeel?

Communiceren van de visie op schoolniveau + staven m.b.v. concrete elementen	Fase 4: communiceren van de visie aan het schoolteam op de teamvergadering van 26/5/2016 door 2 leden van het kernteam.	Mei 2016	Kerngroep visie	PPT teamvergadering 26/5	Via een bevraging oplijsten welke noden een team heeft om naar een zelfsturend team te kunnen groeien.
Verder vertalen van de visie op vestigingsniveau binnen schoolse thema's	Fase 5: samen met de kerngroep visie en de PBD een inhoudelijke aanpak uitzetten met het oog op de effectieve introductie van zelfsturende teams naar volgend schooljaar (2017 – 2018)				

PLAN – operationele doelstelling = INSPIREREN	DO = MOTIVEREN			CHECK- Meetbaar = WAARDEREN	ACT – bijsturing = REFLECTEREN
	Actie	Timing	Uitvoerder		

Inhoudelijk zicht krijgen op de verschillende rollen op het secretariaat van een vestiging (al dan niet m.b.v. een functiebeschrijving)	Inhoudelijke gegevens verzamelen m.b.t. de invulling van de verschillende rollen op het secretariaat van een vestiging: • persoonlijk gesprek aangaan met de verschillende betrokkenen • een ophijsting opvragen van de taken die ze dagdagelijks uitvoeren • de functiebeschrijvingen van de verschillende rollen opvragen	September 2015	Coördinator + betrokkenen op het secretariaat	Gesprekken + ophijsting taken	Coördinator en directeur schetsen hun inhoudelijke verwachtingen van de verschillende rollen. Er moet een functieomschrijving voor een vestigingsverantwoordelijke worden opgesteld.
Opstellen van de verwachtingen van een bepaalde functie / rol op het secretariaat (eventueel m.b.v. een functiebeschrijving)	Coördinator en directeur overleggen samen: • Wat is er nodig om een vestiging optimaal te laten draaien? • Welke mensen heeft de coördinator nodig om een vestiging te laten draaien? • Wie voert welke taken uit? Voor elke rol wordt een functiebeschrijving opgesteld: vestigingsverantwoordelijke – leerlingbegeleider – trajectbegeleiders - secretariaatsmedewerker	Oktober - november 2015	Coördinator + directeur		Talenten van personeel aftoetsen aan de werkelijkheid en de functiebeschrijving (wie voelt zich (on)gelukkig in zijn huidige rol)
De functiebeschrijving van	Gesprekken aanknopen met de verschillende	Oktober –	Coördinator	Functiebeschrij-	Prestatie-

elke rol voorleggen en bespreken in het kader van een nieuwe evaluatiecyclus	personeelsleden in het kader van hun functiebeschrijving: • Vestigingsverantwoordelijken • Leerlingbegeleiders • Trajectbegeleiders • Administratief medewerker	december 2015	– directeur - betrokkene	vingen en planningsgesprek	regeling rond aanwezigheid verduidelijken
De huidige constellatie van de rollen op het secretariaat van een vestiging in vraag stellen (de juiste persoon op de juiste plaats, volgens eigen talenten)	Denkoefening maken rond ‘wie is er waar nodig om optimaal kwaliteitszorg te bekomen’ met als uitgangspunt een specifieke leerlingengroep. • Zie denkoefening (toekomstperspectief met zelfsturende teams)	November – december 2015	Coördinator – directeur – externe betrokkene	Denkoefening met verschillende betrokkenen	Presentatie op 19/11 aan AD en CODI Aan de slag gaan met de verkregen feedback
De juiste persoon plaatsen in de juiste rol	Fase 1: • Een profiel, een PSC en FB uitwerken voor een vestigingscoördinator • De huidige vestigingsverantwoordelijken op de hoogte brengen van de verwachtingen van een vestigingscoördinator + toelichten van de procedure naar volgend schooljaar	Januari – februari 2016	Coördinator – directeur – externe coach	Zie FB, profielomschrijving (vacature) en PSC	Toekomstperspectief communiceren en duidelijkheid brengen inzake VC
	Fase 2: • Op zoek gaan naar een vestigingscoördinator voor Turnhout (pensionering	Februari – maart 2016	Coördinator – directeur	Selectieprocedure + sollicitaties	Nieuwe rol van vestigingscoördinator

	vestigingsverantwoordelijke) o.b.v. het uitgeschreven profiel • Op zoek gaan naar een vestigingscoördinator voor de andere vestigingen vanaf volgend schooljaar				introduceren vanaf april 2016 volgens een overgangsperiode tot het einde van het schooljaar
	Fase 3: van start gaan met de nieuwe rol van vestigingscoördinator op elke vestiging in de geest van het toekomstperspectief	September 2016	Coördinator + directeur		

Deelvragen a en b lopen synchroon:

a) Welke belemmerende factoren spelen zich op dit moment af in de organisatie?

b) Welke mogelijkheden zijn er om de belemmerende factoren aan te pakken?

PLAN – operationele doelstelling = INSPIREREN	DO = MOBILISEREN			CHECK- Meetbaar = WAARDEREN	ACT – bijsturing = REFLECTEREN
	Actie	Timing	Uitvoerder		
Zicht krijgen op de rendabiliteit van de 3 vestigingen en de belemmerende factoren o.b.v. een omgevingsanalyse (zie bijlage 6)	Stap 1: verzamelen van zo veel mogelijk gegevens - Hoe zien de leerlingenaantallen er de afgelopen vijf jaar uit? - Hoe zien de leerlingenaantallen er per opleiding per vestiging uit? - Welk zicht hebben we op de tewerkstelling van de jongeren in het kader van het voltijds engagement? - Wie zijn onze concurrenten? - Wie is er allemaal vrijgesteld in leerkrachtenuren en hoe worden deze functies ingevuld (wie doet er wat)? - Welke belangrijke elementen komen er uit de doorlichting? ...	September – oktober 2015	Coördinator + vestigings-verantwoordelijke	Persoonlijke gesprekken met verschillende betrokkenen – enquête bij leerlingen – doorlichtings-verslag – formele documenten	Verkregen feedback tijdens eerste voorstelling beleidsplan op 19/11 aan het beleidsteam van de Scholengroep

	Stap 2: analyseren van de verzamelde gegevens + bundelen in een omgevingsanalyse Belangrijk: • Team op de hoogte houden van de stand van zaken • SGR op de hoogte houden van stand van zaken	November 2015 - maart 2016	Coördinator	Omgevingsanalyse + PPT's teamvergaderingen	Presentatie en bespreking omgevingsanalyse op CZ te Turnhout op 23/3/2016
	Stap 3: presenteren en bespreken omgevingsanalyse CLW op Centrale Zetel te Turnhout; conclusies trekken uit de omgevingsanalyse • Zie mogelijkheden in omgevingsanalyse	23 maart 2016	Directeur + Coördinator + Codi en AD ⁸	Zie omgevingsanalyse (apart document)	Verkregen feedback verwerken en bijsturen: Mogelijkheden omtrent openen en sluiten van vestigingen toevoegen + personeels-effectendossier i.v.m. sluiting Turnhout

⁸ Algemeen Directeur Scholengroep

	Stap 4: toekomstgerichte voorstellen formuleren in een masterplan o.b.v. bespreking op CZ te Turnhout • Zie aanbevelingen en besluiten omgevingsanalyse	April 2016	Coördinator + CODI	Communicatieplan	Op welke manier gaan we het kader en het algemene verhaal aan het personeel brengen?
	Stap 5: effectieve reorganisatie van 2 naar 3 vestigingen voor schooljaar 2016 – 2017 • Voorstellen van het kader + communicatieplan inzake het toekomstperspectief • Het personeelsteam inspraak geven binnen een bepaald kader om zich te engageren voor een vestiging	Mei – juni 2016	Coördinator + directeur + CODI	Bijzondere personeelsvergadering 9/5/2016 (+ PPT)	De personeelsleden ondersteunen in hun keuze voor een vestiging In kaart brengen wat het team nodig heeft om de overstap naar zelfsturende teams te kunnen maken.

	Stap 6: overgangsjaar (2016 – 2017) van traditionele teams naar zelfsturende teams voor schooljaar (2017 – 2018) Inzetten op teamwerking: gedeelde expertise, co-teaching, in kaart brengen van talenten en kwaliteiten	Vanaf september 2016			
--	--	----------------------	--	--	--

c) *In welke mate kan het concept van een zelfsturend team intrinsieke (werk)motivatie opleveren in functie van het organisatiebelang op korte (opvolging doorlichting) en lange termijn (kwaliteitsvol onderwijs) en het individuele belang (verhogen welbevinden en motivatie)?*

PLAN – operationele doelstelling = INSPIREREN	DO = MOBILISEREN			CHECK- Meetbaar = WAARDEREN	ACT – bijsturing = REFLECTEREN
	Actie	Timing	Uitvoerder		
Zicht krijgen op de onderlinge persoonlijke verhoudingen in het team	Persoonlijke gesprekken aangaan om: - Een analyse te maken van de situatie - Zoeken naar mogelijkheden tot een constructieve aanpak	September – december	Coördinator + individuele teamleden	Persoonlijke gesprekken	Coördinator spreekt betrokkenen wel aan op hun verantwoordelijkheden Op zoek gaan naar ondersteuning van een

Zicht krijgen op de mogelijkheden om correct te handelen in een onderlinge professionele sfeer					externe
	Mogelijke externen contacteren om na te gaan in hoeverre volgende vraag kan worden beantwoord: • In hoeverre is de reeds gemaakte analyse correct? • Welke mogelijkheden zijn er om met de verschillende betrokkenen aan de slag te gaan, met als doel: zelf verantwoordelijkheid opnemen en inzicht krijgen in de situatie om deze opgehelderd te krijgen • Wat houdt het financiële aspect in?	Vanaf december 2015	Coördinator - externe	Modaliteiten worden overlegd	Hoe gebeurt de communicatie naar het team over de aanpak? Welke mogelijkheden biedt een zelfsturend team met het oog op een hogere motivatie en welbevinden?
De verduidelijking van het hoger doel: vermijden van breukvlakken in de teamwerking + eventuele gevolgen d.m.v. zelfsturende teams	Vanuit de visietekst en de teambevraging de meerwaarde toelichten van de werking van een zelfsturend team.	Februari 2016	Coördinator	Teamvergadering 3/2/2016	In de kerngroep visie het idee van zelfsturende teams verder opnemen met het oog op een constructieve teamwerking

7 Vervolgcyclus (na dit onderzoek)

Periode: mei 2016 – september 2016						
Probleem:	Data verzamelen:	Analyse data:	Beoordelen data:	Actieplan:	Verbeteracties:	Resultaat:
<u>-mensgericht aspect:</u> uitrollen van de nieuwe centrumvisie: wat betekent dit voor alle betrokkenen (leerkrachten, leerlingen, ouders, externen ...)	-welke acties, handelingen, ideeën ... doen we nu of deden we in het verleden die kaderen binnen de gedachtegang van onze centrumvisie	-het aftoetsen van de verzamelde data aan de centrumvisie: in hoeverre voldoen deze aan de gedachtegang	-een minderheid van de verzamelde data voldoet aan de gedachtegang van de visie	-bestaande acties en handelingen bijsturen naar de gedachtegang van de visie + nieuwe acties en handelingen afstemmen op de visie	-op regelmatige tijdstippen uitgevoerde acties en handelingen evalueren en indien nodig bijsturen conform de visie	-bekomen van kwaliteitsvol werken en handelen naar de visie met een team waarin de neuzen in dezelfde richting staan (eenheid, werken naar eenzelfde doel, waarin elk teamlid zijn bijdrage doet) => hogere werkmotivatie, hoger sociaal welbevinden en beter functioneren
<u>-taakgericht aspect:</u> reorganisatie naar zelfsturende teams: wat betekent dit voor de verschillende betrokkenen?	-welke jobs zijn er op elke vestiging -wie wil zich voor welke vestiging engageren -wat is er nodig om het concept te kunnen laten slagen	-een oplijsting van welk teamlid zich voor welke vestiging engageert -er zijn twee 'hoofdnoden' geformuleerd vanuit het team	-om het 'samenwerken' een kans te geven op slagen, is een coachende leiderschapsstijl aan de orde en hebben mensen ruimte nodig om in 'elkaars comfort zone' te mogen bewegen	-Gedurende volgend schooljaar veel ruimte voorzien voor ventilatiemomenten, evaluatiemomenten, nascholing rond teamwerking en co-teaching	-Na elk evaluatiemoment eventuele bijstellingen onmiddellijk doorvoeren in samenspraak met de betrokken teamleden of oplossingsgericht werken naar volgend schooljaar	-1/9/2016: starten met 2 grote teams, 1 per vestiging, elk teamlid heeft inspraak gehad voor het engagement voor 1 vestiging => hogere werkmotivatie, hoger sociaal welbevinden en beter functioneren



Fontys Opleidingscentrum
Speciale Onderwijszorg

Feedbackformulier presentatie Praktijkgericht onderzoek

Gegevens	Naam student	Natalie Drees
	Datum presentatie	Donderdag 19/11/2015: presentatie preanalyse + toekomstperspectief op Centrale Zetel Woensdag 23/11/2016: presentatie uitgewerkte analyse + besluiten + bevindingen Maandag 9/05/2016: presentatie besluiten + herorganisatie aan CLW-team
	Naam toehoorder	Saskia Michielsen
	Titel presentatie	Wat als een concept werkelijkheid wordt?
Communicatie	Is er sprake van dialoog? Reageert de student adequaat op vragen?	Ja, meermaals constructieve gesprekken gehad waarin zowel mijn als haar noden aan bod kwamen en waarbij steeds gezocht werd naar een goed en adequaat antwoord.
Theoretische onderbouwing	Zijn de kernbegrippen in het onderzoek duidelijk?	Ja, die worden toegelicht. Het jargon van het CLW is vrij specifiek, Natalie vertaalt dat naar begrijpbare taal.
	Sluit de theoretische onderbouwing aan bij wat er nodig is in de praktijk?	Ja, het speelt in op huidige tendensen en op de huidige context.
	Is duidelijk rondom welke bronnen en theoretische concepten het onderzoek is opgebouwd?	Hier en daar vond ik misschien dat ze nog duidelijker had kunnen verwijzen naar gelezen literatuur/onderzoek.
Onderzoeksstrategie	Wordt de opzet van het onderzoek duidelijk gemaakt?	Ja, het vertrok vanuit een duidelijke probleemstelling.
Data-verzameling / verwerking	Sluiten de verzamelde gegevens aan bij de onderzoeksvraag? Hoe wordt duidelijk wat er met de verzamelde gegevens gedaan is?	Ja, absoluut: de cijfers brachten het probleem helder in kaart, zijn goed te lezen en er worden heldere analyses aan gekoppeld.
Relevantie voor praktijk	Hoe relevant is het onderzoek voor de praktijk? Wat is de betekenis van dit onderzoek voor jouw praktijk?	Zeer relevant – het is de basis voor een hervorming in het CLW. Op mijn school betekent dit de sluiting van een vestigingsplaats van het CLW.
	Kun je aangeven in hoeverre dit onderzoek bijdraagt aan de ontwikkeling van het beroep?	Nee, ik begrijp deze vraag niet meteen. Het beroep van Natalie? Beleidskeuzes dien je te maken op basis van goed onderbouwde cijfers. Natalie heeft met dit onderzoek hier een ontwikkeling in doorgemaakt.
Algemene feedback	Wat is je algemene feedback op de presentatie?	Het onderzoek werd voorgesteld in een bundel – een ondersteunende ppt was misschien nog iets

Dit formulier maakt onderdeel uit van de toetsing behorend bij de opleiding Fontys OSO Master SEN



		aanschouwelijker geweest, maar doordat de groepsgrootte vrij beperkt was was dat niet echt een must.
	Wat is je algemene feedback op het onderzoek?	Knap werk – ik heb er zelf met bewondering naar gekeken en eruit geleerd.
	Hoe laat de student met dit onderzoek naar jouw mening zien een Master Special Educational Needs te zijn?	Een Master moet op een juiste manier een onderzoek kunnen voeren en beslissingen kunnen nemen op basis van die cijfers. Ze koppelt objectieve en meetbare gegevens aan pedagogische keuzes waar haar leerlingen beter van zullen worden en doet dat met een duidelijke visie en met kennis van zaken die inspeelt op de huidige trends in onderwijs.

Handtekening:

Feedbackformulier presentatie Praktijkgericht onderzoek

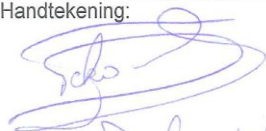
Gegevens	Naam student	Natalie Drees
	Datum presentatie	Donderdag 19/11/2015: presentatie preanalyse + toekomstperspectief op Centrale Zetel Woensdag 23/11/2016: presentatie uitgewerkte analyse + besluiten + bevindingen Maandag 9/05/2016: presentatie besluiten + herorganisatie aan CLW-team
	Naam toehoorder	Hans Dekoninck
	Titel presentatie	Wat als een concept werkelijkheid wordt?
Communicatie	Is er sprake van dialoog? Reageert de student adequaat op vragen?	Natalie presenteert haar onderzoek op een open wijze die ruimte laat voor vragen en opmerkingen als kritische vriend. Ze verduidelijkt, formuleert soms argumenten om haar standpunt te verduidelijken of past de feedback actief toe in het ontwerp. Natalie vraagt actief voor feedback. In haar inleiding benadrukt ze dat iedereen kan participeren aan het overleg en dat ze apprecieert als mensen feedback geven. Er is voldoende ruimte voor vraag-antwoord. Op elke vraag formuleert ze een antwoord vertrekkende vanuit een positieve insteek. Soms legt ze uit waarom andere keuzes gemaakt werden, soms geeft ze aan dat ze met de feedback aan de slag gaat of verwijst ze naar overlegmomenten in de toekomst om hier verder rond te werken. In het uitgewerkte plan is dialoog formeel voorzien in de verschillende stappen van het traject.
Theoretische onderbouwing	Zijn de kernbegrippen in het onderzoek duidelijk?	Het kader is er duidelijk en de kernaspecten van het traject, de pedagogische-doelen en de organisatiestructuur zijn duidelijk. Ze zijn zo gebracht dat zowel het managementteam van de Scholengroep als praktijkleerkrachten ze kunnen interpreteren.
	Sluit de theoretische onderbouwing aan bij wat er nodig is in de praktijk?	De uitgevoerde voorstudie en de linken met theorie (verwachtingen deeltijds onderwijs, arbeidsmarkt, omgevingsanalyse, visie op leren, leerplannen, doorlichtingsverslagen, veranderingsmanagement volgens Kotter) zijn duidelijk en dienen ter ondersteuning van de gemaakte analyse, verdere onderzoeksvragen en conclusies.
	Is duidelijk rondom welke bronnen en theoretische concepten het onderzoek is opgebouwd?	Deze bronnen zijn niet formeel vermeld, maar de vermelde aspecten (verwachtingen deeltijds onderwijs, arbeidsmarkt, omgevingsanalyse, visie op leren, leerplannen, doorlichtingsverslagen, veranderingsmanagement volgens Kotter) herken ik duidelijk.
Onderzoeksstrategie	Wordt de opzet van het onderzoek duidelijk gemaakt?	Ja, de doelstellingen van het onderzoek zijn zeer duidelijk. Als coördinerend directeur van de Scholengroep hadden we de kerndoelen vooraf op elkaar afgestemd. Enerzijds drong een herprofilering en herstructurering van het CLW zich op, was er een duidelijk probleem met de intermenselijke relaties tussen sleutelfiguren van het centrum en moesten knelpunten van het doorlichtingsverslag van de Vlaamse overheid dringend gericht aangepakt worden. Hierdoor was de urgentie groot, maar het onderzoek werd vooral aangegrepen als een kans om het onderwijs in het CLW een kwaliteitsinjectie te geven en zo de leerlingen het onderwijs te geven dat ze verdienen. Op die manier werd de nood vertaald naar een positief doel. Dit werd door het personeel als positieve insteek aanvaard.

Dit formulier maakt onderdeel uit van de toetsing behorend bij de opleiding Fontys OSO Master SEN



Data-verzameling / verwerking	Sluiten de verzamelde gegevens aan bij de onderzoeksvraag? Hoe wordt duidelijk wat er met de verzamelde gegevens gedaan is?	Zonder twijfel. Vanuit de analyse van beschikbare cijfergegevens over verschillende schooljaren (zowel instroomgegevens, outputgegevens, interne bevestigingen en datagegevens uit omgevingsanalyses) worden antwoorden gevonden op deelvragen die in het onderzoek gesteld werden en zo samen tot strategische keuzes leiden. Op deze manier is het maken van strategische keuzes gemakkelijk, vermits een stevige onderbouwde analyse de keuze van deeloplossingen steeds duidelijk en objectief maakte.
Relevantie voor praktijk	Hoe relevant is het onderzoek voor de praktijk? Wat is de betekenis van dit onderzoek voor jouw praktijk?	Het onderzoek is meteen ingezet bij de uitrol van de strategische reorganisatie van het CLW. Hierbij werd het onderzoek meteen getoetst aan de praktijk. Het diende meteen ter ondersteuning van de beslissing van de Raad van Bestuur van de Scholengroep, maar ook voor de uitrol in het centrum zelf.
	Kun je aangeven in hoeverre dit onderzoek bijdraagt aan de ontwikkeling van het beroep?	Dankzij dit onderzoek wordt een organisatiestructuur neergezet die realiseerbaar is voor het centrum en de begeleiding van de leerlingen op een professionele manier mogelijk maakt. De verschillende taken in de teams werden goed beschreven en doelgericht ingevuld. De verschillende kernteams krijgen wel ruimte om zelfsturend hun taken intern op te nemen en zich samen over de pedagogische ontwikkeling van de leerlingen te ontfemen.
Algemene feedback	Wat is je algemene feedback op de presentatie?	De presentaties van de analyses op de Scholengroep waren erg duidelijk en goed onderbouwd. De opbouw was logisch en erg doelgericht uitgewerkt. Zowel de visuele ondersteuning als de toelichting waren sterk. De presentatie aan het team was veel persoonlijker opgevat, maar wel met een duidelijke link naar het onderzoek, de conclusies en de soms moeilijke beslissingen. Hierdoor was dit erg authentiek en werd dit ook zo door het team ervaren. Als belangrijkste tip is het goed om bij de leerkrachten het geloof in de toekomst te blijven aanwakken en te benadrukken hoe de verschillende stappen veel kansen zullen geven om hun de ruimte te geven om hun job kwaliteitsvol in te vullen. De duidelijkheid van de stappen in combinatie met het positieve doel maken dat Natalie haar team mee in het proces krijgt.
	Wat is je algemene feedback op het onderzoek?	Dit was een sterk onderzoek dat de vooropgestelde doelen zeker haalde en zelfs vaker oversteeg. De opbouw was logisch en de hypothesen werden grondig onderzocht en omgezet tot aanbevelingen voor het beleid.
	Hoe laat de student met dit onderzoek naar jouw mening zien een Master Special Educational Needs te zijn?	Ik ken deze opleiding niet goed, maar ik stel vast dat dit werkstuk helpt aan de eigen onderwijscontext en de eigen onderwijsvaardigheden. Dit werd onderbouwd en overdacht neergezet.

Handtekening:


Schoonink Hans

Feedbackformulier presentatie Praktijkgericht onderzoek

Gegevens	Naam student	Natalie Drees
	Datum presentatie	Woensdag 18/05/2016: presentatie aan de centrumraad
	Naam toehoorder	Heleen Caymax
	Titel presentatie	Wat als een concept werkelijkheid wordt?
Communicatie	Is er sprake van dialoog? Reageert de student adequaat op vragen?	Ja, steeds de mogelijkheid om te onderbreken en vragen te stellen.
Theoretische onderbouwing	Zijn de kernbegrippen in het onderzoek duidelijk?	Ja.
	Sluit de theoretische onderbouwing aan bij wat er nodig is in de praktijk?	Ja.
	Is duidelijk rondom welke bronnen en theoretische concepten het onderzoek is opgebouwd?	
Onderzoeksstrategie	Wordt de opzet van het onderzoek duidelijk gemaakt?	Ja, doelstellingen en werkwijze waren duidelijk toegelicht.
Data-verzameling / verwerking	Sluiten de verzamelde gegevens aan bij de onderzoeksvraag? Hoe wordt duidelijk wat er met de verzamelde gegevens gedaan is?	In besluiten en aanbevelingen worden conclusies heel duidelijk + welke acties hieraan gekoppeld werden.
Relevantie voor praktijk	Hoe relevant is het onderzoek voor de praktijk? Wat is de betekenis van dit onderzoek voor jouw praktijk?	Zeer relevant, was na de doorlichting zeer relevant om mee aan de slag te gaan. Voor onze praktijk (de voortrajecten) is het relevant om te weten hoe het centrum waar zij school lopen georganiseerd is en wat er leeft. Het geeft ook een beeld van de visie en profilering van de school.
	Kun je aangeven in hoeverre dit onderzoek bijdraagt aan de ontwikkeling van het beroep?	
Algemene feedback	Wat is je algemene feedback op de presentatie?	Duidelijke presentatie, de tijd genomen om alles concreet toe te lichten en vanuit eigen accenten benaderd.
	Wat is je algemene feedback op het onderzoek?	Het was dringend nodig dat er iets zou gebeuren, als externe merk je ook op wanneer binnen hetzelfde centrum medewerkers niet op één lijn staan. Het is een start van een mooi proces dat uiteindelijk ten goede zal komen aan de leerling. Het is een geruststelling dat steeds de leerling het uitgangspunt was van dit veranderingsproces.

	Hoe laat de student met dit onderzoek naar jouw mening zien een Master Special Educational Needs te zijn?	Doordachte opbouw van het onderzoek + belang van communicatie aan relevante stakeholders.

Handtekening:

Heleen Caymax <HeleenC@webwerkt.be>

Feedbackformulier presentatie praktijkgericht onderzoek (Natalie Drees)(aan centrumraad).docx162 kB

Downloaden

Hey Natalie,

Wegens tijdsgebrek maar beperkt ingevuld, maar hopelijk kan je er iets mee.

Voor mij was het geslaagd, ik ben blij dat je de tijd nam om ons als stakeholders deze info toe te lichten en dat het uitgangspunt steeds een kwaliteitsvol onderwijs voor de jongere is.

Tot snel.

Vriendelijke groeten,

vzw WEB
Steenweg op Tielen 70
2300 Turnhout
T 0472 02 06 42
F 014 46 27 11
heleenc@webwerkt.be
www.webwerkt.be
www.i-diverso.be

Heleen Caymax
Accountmanager

Feedbackformulier presentatie Praktijkgericht onderzoek

Gegevens	Naam student	Natalie Drees
	Datum presentatie	Woensdag 18/05/2016: presentatie aan de centrumraad
	Naam toehoorder	Ivan Op de Beeck
	Titel presentatie	Wat als een concept werkelijkheid wordt?
Communicatie	Is er sprake van dialoog? Reageert de student adequaat op vragen?	Zeer goede uiteenzetting van het ganse proces; mogelijkheid tot vragen; adequate antwoorden. Wel een hele brok info tegelijk ;-)
Theoretische onderbouwing	Zijn de kernbegrippen in het onderzoek duidelijk?	Goede duiding bij de tot stand gekomen beslissingen en doelen.
	Sluit de theoretische onderbouwing aan bij wat er nodig is in de praktijk?	Voor zover ik dat kan inschatten wel.
	Is duidelijk rondom welke bronnen en theoretische concepten het onderzoek is opgebouwd?	

Onderzoeksstrategie	Wordt de opzet van het onderzoek duidelijk gemaakt?	Ja, opzet en bedoeling van onderzoek en uiteindelijke doelstelling werden duidelijk geschetst en enkele malen herhaald.
Data-verzameling / verwerking	Sluiten de verzamelde gegevens aan bij de onderzoeksvraag? Hoe wordt duidelijk wat er met de verzamelde gegevens gedaan is?	De verzamelde gegevens en interpretatie daarvan hebben geleid tot de beslissing (sluiting vestiging Turnhout)
Relevantie voor praktijk	Hoe relevant is het onderzoek voor de praktijk? Wat is de betekenis van dit onderzoek voor jouw praktijk?	Relevant; leidde tot ingrijpende beslissingen die als uiteindelijke doel meer kwaliteit en efficiëntie hebben.
	Kun je aangeven in hoeverre dit onderzoek bijdraagt aan de ontwikkeling van het beroep?	
Algemene feedback	Wat is je algemene feedback op de presentatie?	De presentatie was duidelijk, gestructureerd en op een aangename manier gegeven. Ook het proces van totstandkoming werd goed weergegeven. Alhoewel het veel info was, verveelde het toch niet.



Fontys

Opleidingscentrum
speciale onderwijszorg

	Wat is je algemene feedback op het onderzoek?	Degelijk voor zover ik dat kan inschatten.
	Hoe laat de student met dit onderzoek naar jouw mening zien een Master Special Educational Needs te zijn?	Oei, dat weet ik niet ... ☺

Handtekening:

Ivan Op de Beeck
verantwoordelijke WW Herentals

Feedbackformulier presentatie Praktijkgericht onderzoek

Gegevens	Naam student	Natalie Drees
	Datum presentatie	Donderdag 19/11/2015: presentatie preanalyse + toekomstperspectief op Centrale Zetel Woensdag 23/11/2016: presentatie uitgewerkte analyse + besluiten + bevindingen Maandag 9/05/2016: presentatie besluiten + herorganisatie aan CLW-team
	Naam toehoorder	Antonio Pascale
	Titel presentatie	Wat als een concept werkelijkheid wordt?
Communicatie	Is er sprake van dialoog? Reageert de student adequaat op vragen?	Natalie beantwoordt de vragen to the point.
Theoretische onderbouwing	Zijn de kernbegrippen in het onderzoek duidelijk?	ja
	Sluit de theoretische onderbouwing aan bij wat er nodig is in de praktijk?	Ze zet de theorie op een heel functionele manier om in concrete beleidsacties. Achteraf toetst ze de resultaten/effekten af aan de theoretische concepten.
	Is duidelijk rondom welke bronnen en theoretische concepten het onderzoek is opgebouwd?	ja
Onderzoeksstrategie	Wordt de opzet van het onderzoek duidelijk gemaakt?	ja
Data-verzameling / verwerking	Sluiten de verzamelde gegevens aan bij de onderzoeksvraag? Hoe wordt duidelijk wat er met de verzamelde gegevens gedaan is?	ja Ze omschrijft duidelijk op welke gegevens ze baseert en waarom. Ze legt de link tussen de gegevens en de acties die ze onderneemt.
Relevantie voor praktijk	Hoe relevant is het onderzoek voor de praktijk? Wat is de betekenis van dit onderzoek voor jouw praktijk?	Zeer relevant. Ze heeft op 1 jaar tijd de werking van het DBSO geoptimaliseerd en het DBSO naar een hoger niveau getild. Verder heeft ze heel wat personeelsleden beter gemaakt.
	Kun je aangeven in hoeverre dit onderzoek bijdraagt aan de ontwikkeling van het beroep?	Dit onderzoek heeft zo veel inzichten bijgebracht dat de rol van coördinator (die Natalie nu inneemt) concreter en met veel meerwaarde zal kunnen vervuld worden. De rol van coördinator kan tevens verder vorm krijgen.

Algemene feedback	Wat is je algemene feedback op de presentatie?	Zeer duidelijk, tot he point en functioneel.
	Wat is je algemene feedback op het onderzoek?	Functioneel en relevant met zeer veel praktijkwaarde.
	Hoe laat de student met dit onderzoek naar jouw mening zien een Master Special Educational Needs te zijn?	Ze vertaalt theoretische concepten perfect naar concreet beleid. Ze ademt onderwijs. Ze heeft een groot abstract denkvermogen dat ze functioneel weet aan te wenden.

Handtekening:

Antonio Pascale

Directeur SO De Vesten

Antonio Pascale

Feedbackformulier presentatie praktijkgericht onderzoek (Natalie Drees).docx179 kB

Downloaden

Natalie

Zoals beloofd: zie bijlage.

Met vriendelijke groet

Antonio Pascale

Directeur SO

Augustijnenlaan 32

2200 Herentals

Tel: 014/21.11.44

Email: antonio.pascale@campusdevesten.be

Website: <http://www.campusdevesten.be>

SO De Vesten is een domeinschool met een doorstroomgericht aanbod (ASO en TSO) en een arbeidsmarktgericht aanbod (BSO en DBSO).

We focussen ons op twee leerdomeinen: "Techniek en Wetenschap" en "Mens en Maatschappij".



SECUNDAIR ONDERWIJS
De Vesten

WAT ALS EEN CONCEPT WERKELIJKHEID WORDT?

**EEN WIJDE BLIK
VERRUIMT
HET DENKEN**

Loesje

POSTBUS 1945
6801 BA ARNHEM

Inhoudsopgave

0 Inleiding	84
1 Leerlingenaantallen	89
2 Overzicht leerlingenaantallen per opleiding	95
3 Voltijds engagement	99
4 Tewerkstelling	100
5 Groeipotentieel per opleiding	105
6 Kort overzicht vaststellingen	108
7 Berekening lestijdenpakket 2016 – 2017	109
8 Belemmerende factoren	111
9 Optimaliseren kwaliteitszorg i.f.v. een stijgend leerlingenaantal	113
10 Openen en sluiten van vestigingen	120
11 Besluiten	121
12 Aanbevelingen	123

0 Inleiding

CLW De Vesten is een Centrum voor Leren en Werken met als hoofdzetel Campus de Vesten op de Augustijnenlaan te Herentals.

Vanaf volgend schooljaar zal het DBSO op Campus de Vesten een volwaardige plaats krijgen in het secundair onderwijs als 4^{de} onderwijsvorm naast het ASO, TSO en BSO.

Binnen het opleidingsaanbod van Campus De Vesten wordt er vanaf dan een onderscheid gemaakt tussen 'doorstroomrichtingen' (ASO en TSO) en 'arbeidsmarktgerichte opleidingen' (VBSO en DBSO).

Indien een leerling zich aanmeldt voor een doorstroomrichting of arbeidsmarktgerichte opleiding is een doordachte oriëntering een eerste duidelijke stap in de schoolloopbaan van de leerling.

Een leerling die een duidelijke interesse uit voor een arbeidsmarktgerichte opleiding, heeft op Campus de Vesten dan ook de keuze uit het V(oltijds)BSO of het D(eeltijds)BSO. We willen ons hiermee profileren met het oog op de toekomst door in te zetten op de kracht en de kern van de diversiteit van de twee opleidingsvormen in plaats van elkaar te beconcurreren.

CLW De Vesten heeft 3 vestigingsplaatsen (met blauw aangeduid):

- 1) Turnhout: op het domein van Talentenschool Turnhout (De Merodelei)
- 2) Herentals: in de Menenstraat
- 3) Balen: in de Boudewijnlaan



De demografische gegevens voor CLW De Vesten stellen het volgende voor:

Demografische gegevens gemeente	aantal inwoners 2014	bev.groei 2004-2014	evolutie geboorten 2003-2013
Balen	21.817	109,8	120,0
Herentals	27.637	106,8	120,4
Turnhout	42.281	107,2	116,8

Turnhout heeft op grondgebied van SGR Kempen het hoogste inwonersaantal. Balen en Herentals kenden een zeer sterke groei van het aantal geboorten.

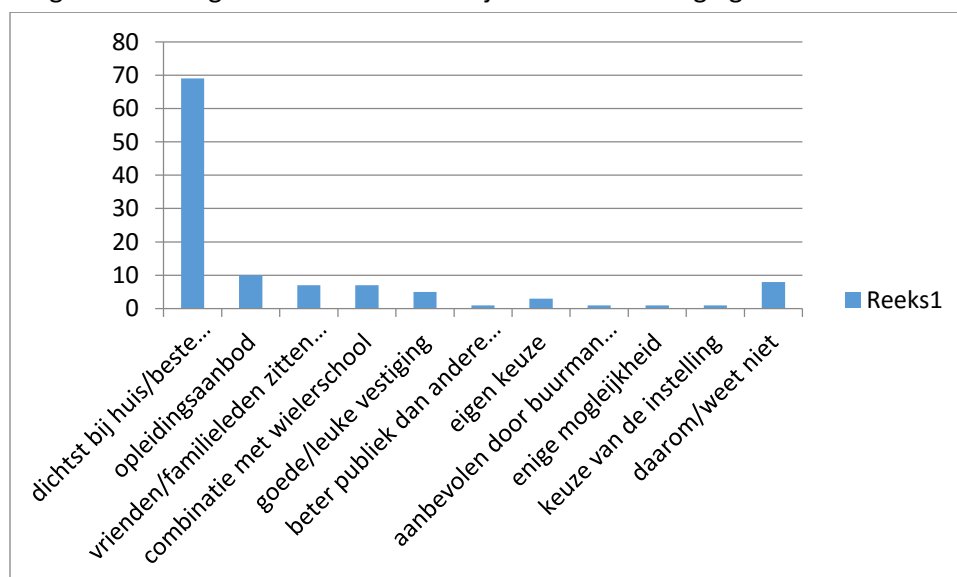
Groei in bepaalde leeftijdsgroepen:

In Balen, Herentals, Mol en Turnhout zien we een groei en daling, afhankelijk van de leeftijdsgroepen. Het aantal kleuters zal in de nabije toekomst dalen. De groep lagere en secundaire schoolkinderen zal geleidelijk aan toenemen.

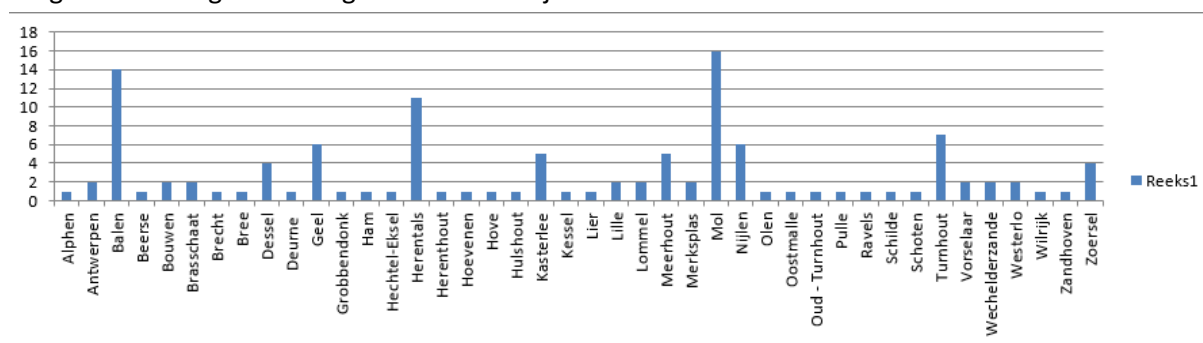
De kinderen in de secundaire scholen van Herentals komen overwegend uit Herentals zelf, Olen, Kasterlee, Grobbendonk en Herenthout. Alleen in Herentals zelf zijn de demografische vooruitzichten positief.

De volgende twee grafieken uit onze leerlingenbevraging bevestigen bovenstaand gegeven inzake de vestigingskeuze.

De gestelde vraag luidde: waarom koos je voor deze vestiging?



De gestelde vraag: in welke gemeente woon je?



De reden waarom leerlingen van CLW De Vesten kiezen voor een bepaalde vestigingsplaats, is omdat deze zich het dichtst bij de woonplaats bevindt. Het opleidingsaanbod komt op de tweede plaats, met een duidelijk verschil t.o.v. de vestigingsplaatskeuze.

De instroom in het secundair onderwijs van Mol komt vooral uit Mol zelf, Balen, Dessel, Retie en Arendonk. Alleen voor Mol en Balen wordt in de toekomst een toename van het aantal secundaire schoolkinderen verwacht.

In het secundair onderwijs van Turnhout lopen kinderen school vanuit Turnhout zelf, Oud-Turnhout, Ravels, Vosselaar en Beerse. De bevolkingsprojecties zien er positief uit voor Turnhout, Oud-Turnhout en Vosselaar.

Bevolkingsprojecties SRV, 2014-2030, gemeenten van de scholengroep.

	12-17 jaar			
	2014	2020	2025	2030
Balen	1.289	1.448	1.599	1.529
Herentals	1.587	1.525	1.730	1.706
Turnhout	2.519	2.699	2.969	2.803

Het onderwijsaanbod van CLW De Vesten bestaat uit onderstaande opleidingen:

CDO GO! atheneum De Vesten Herentals (Herentals, Balen en Turnhout)	
Rubriek Sport en Vrije tijd	Sportbegeleider
Rubriek Personenzorg	Alle modules (experiment modularisering)
Modulaire opleidingen	Administratief medewerker
	Administratief medewerker expeditie
	Administratief medewerker KMO
	Bandenmonteur
	Fietsmecaniciën
	Hulpkelner
	Hulpkok
	Kassier
	Keukenmedewerker
	Kok
	Machinaal houtbewerker
	Metselaar
	Meubelmaker
	Onderhoudsmecaniciën personenwagens en lichte bedrijfsvoertuigen
	Pijplasser
	Stratenmaker
	Tegelzetter
	Verkoper
	Voeger
	Winkelbediende

Gebruikte benamingen in het CLW en het opleidingsaanbod binnen de vestigingen:

Onderwijsaanbod (benaming eindopleidingsstructuur)	Gebruikte benaming in het CLW	Balen	Herentals	Turnhout
Sportbegeleider	Sportbegeleider		X	
Administratief medewerker Administratief medewerker expeditie Administratief medewerker KMO	Administratie	X	X	
Bandenmonteur Onderhoudsmecaniciën personenwagens en lichte bedrijfsvoertuigen	Auto		X	
Fietsmecaniciën	Fiets		X	
Hulpkelner	Hulpkelner	X		
Hulpkok Keukenmedewerker Kok	Voeding	X		X
Kassier Verkoper Winkelbediende	Verkoop	X	X	X

Machinaal houtbewerker Meubelmaker	Hout		X	X
Metselaar Stratenmaker Tegelzetter Voeger	Bouw	X		X
Pijplasser	Lassen	X		X
Alle modules personenzorg (experiment modularisering)	Logistiek (helper in de ziekenhuis – en zorginstellingen)	X	X	X

1 Leerlingenaantallen

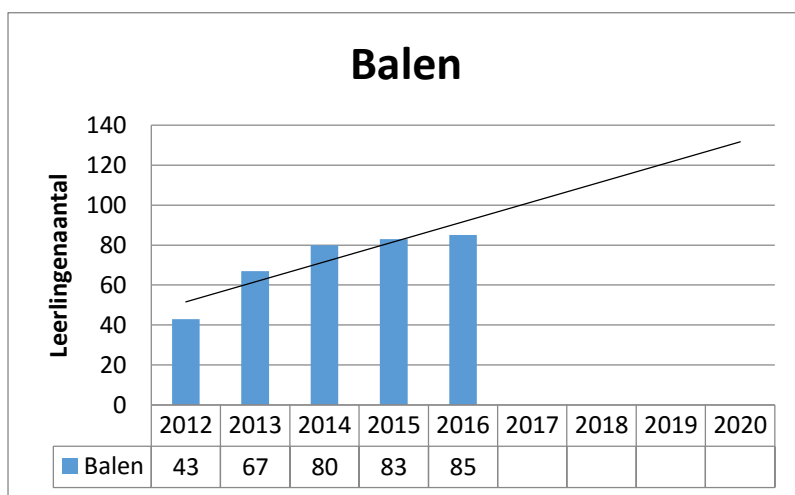
Onderstaande tabel geeft een overzicht van verschillende gegevens:

- het totale leerlingenaantal voor het centrum van de afgelopen 5 jaren op 1 februari
- het totale leerlingenaantal per vestiging van de afgelopen 5 jaren op 1 februari
- het totale leerlingenaantal per opleiding per vestiging van de afgelopen 5 jaren op 1 februari
- de som van het totale aantal leerlingen die vestigingoverschrijdend eenzelfde opleiding volgen van de afgelopen 5 schooljaren op 1 februari

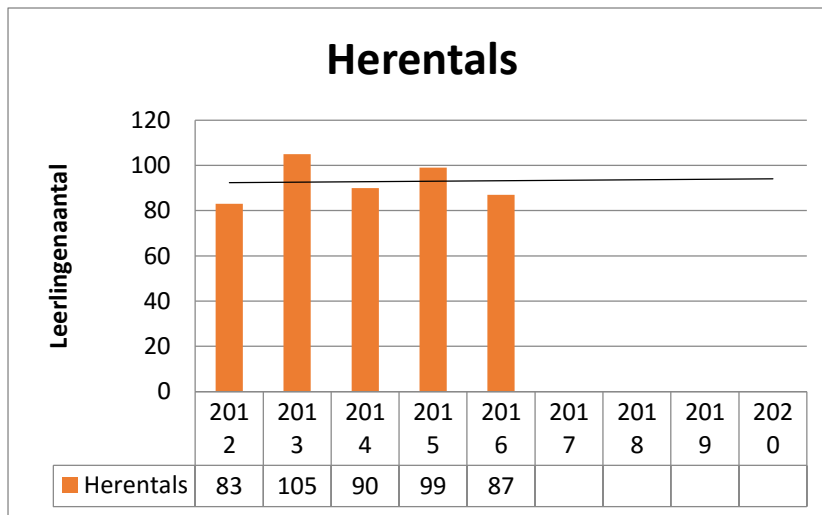
		Balen	Herentals	Turnhout	Totaal
01/02/2012		43	83	38	164
administratie			3		3
auto			18		18
Bouw		8		11	19
Fiets			24		24
Hout			7		7
Magazijn			3		3
Lassen			1	7	8
Logistiek		7	7	8	22
Onderhoud sport		11			11
Verkoop		5	12	12	29
Voeding		12	8		20
01/02/2013		67	105	34	206
administratie			6		6
auto			21		21
Bouw		17		9	26
Fiets			17		17
Hout			10		10
Hulpkelner					
Lassen		10	6	5	21
Logistiek		6	7	10	23
Sport			8		8
Verkoop		12	20	10	42
Voeding		22	10		32
01/02/2014		80	110	43	233
administratie			9		9
auto			18		18
Bouw		15		8	23
Fiets			29		29
Hout			16	4	20
Hulpkelner					
Lassen		11		10	22
Logistiek		9	10	10	29
Sport			6		6
Verkoop		23	12	11	46
Voeding		22	10		32

01/02/2015		83	99	38	220
administratie		7	9		16
auto			20		20
Bouw		23		6	29
Fiets			26		26
Hout			12	7	19
Hulpkelner		2			2
Lassen		13		8	21
Logistiek		10	8	7	25
Sport			9		9
Verkoop		15	7	10	32
Voeding		13	8		21
18/01/2016		85	87	29	201
administratie		4	8		12
auto			15		15
Bouw		12		5	17
Fiets			12		12
Hout			16	8	24
Hulpkelner		5			5
Lassen		14		7	21
Logistiek		13	8	5	26
Sport			9		9
Verkoop		18	11	4	33
Voeding		19	8		27

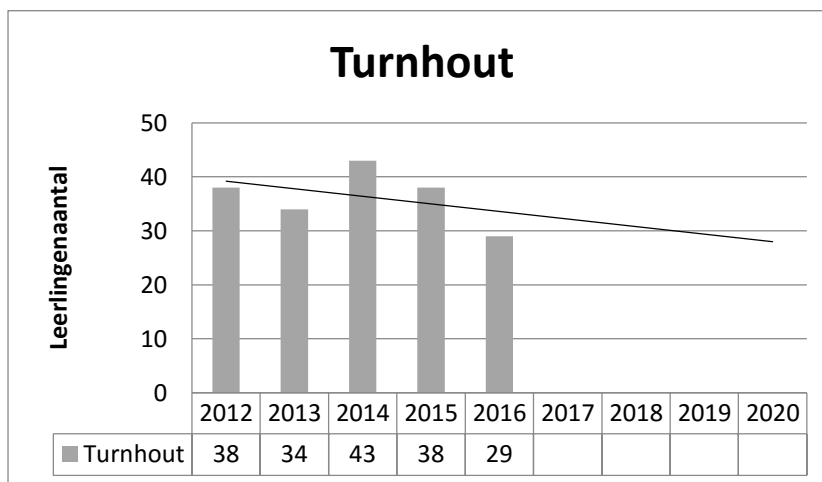
1.1 Het totale leerlingenaantal per vestiging en de gesimuleerde trend



Het leerlingenaantal in Balen stijgt gedurende de afgelopen 5 schooljaren. Vanaf schooljaar 2013 – 2014 is de stijging minder sterk t.o.v. de voorgaande schooljaren.

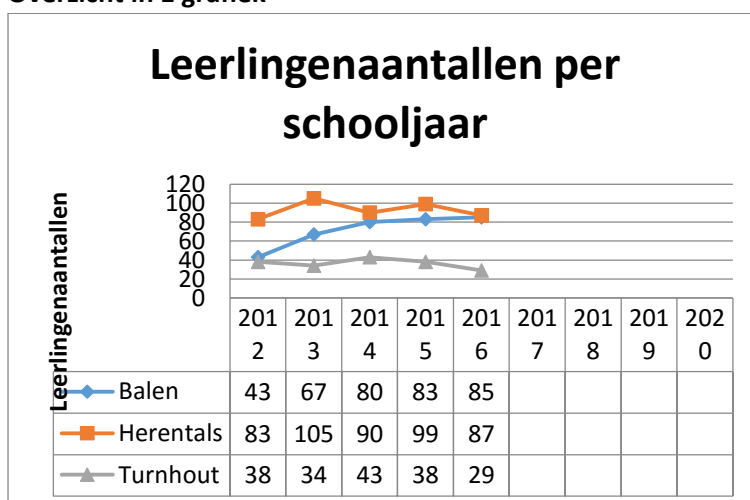


Het leerlingenaantal in Herentals stijgt en daalt, waardoor de algemene trend relatief stabiel in de tijd aangeeft.

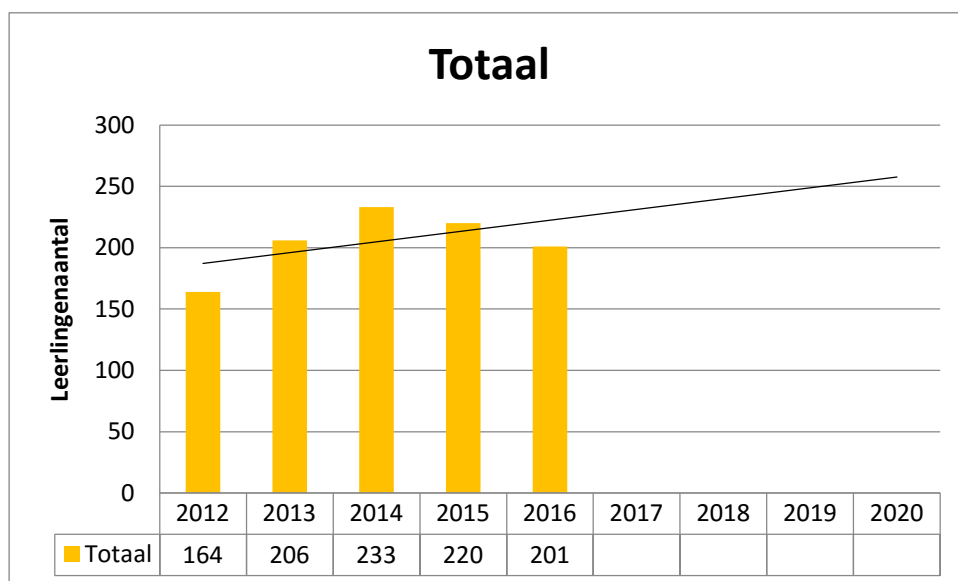


Het leerlingenaantal in Turnhout daalt doorheen de afgelopen jaren.

Overzicht in 1 grafiek



1.2 Het totale leerlingenaantal en de gesimuleerde trend voor CLW DE VESTEN



1.3 Vaststellingen

We stellen een stijgend leerlingenaantal vast in de vestiging van Balen, een relatief stabiel (dalend) leerlingenaantal in Herentals en een dalend leerlingenaantal in Turnhout.

Bekijken we dit in zijn totaliteit, dan daalt het leerlingenaantal de afgelopen 4 schooljaren. De tendens op Vlaams niveau is een stijgend leerlingenaantal tot schooljaar 2013 – 2014. Tijdens schooljaar 2014 – 2015 situeert er zich een daling.

	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Deeltijds onderwijs						
Deeltijds beroepssecundair onderwijs ¹¹	7.332	7.871	8.241	8.636	8.867	8.807

<file:///C:/Users/Natalie/Downloads/Integraal.pdf>

Wanneer we bovenstaande cijfers diepgaander bekijken, dan situeert de daling voor het DBSO zich binnen het provinciale en gemeentelijke net. Het leerlingenaantal voor het DBSO binnen het GO! en het vrije net stijgt.

http://www.ond.vlaanderen.be/onderwijsstatistieken/2014-2015/rapporten/gemeenterapporten/Secundair_Inschrijvingen_Geografie_HZ_Geslacht_Graad_Leerjaar_Stelsel_Vorm_SoortIM_Soortonderwijs_14.pdf

Schooljaar 2010 – 2011

Aantal leerlingen		Gemeenschapsonderwijs			Vrij			Provincie			Gemeente		
		Jongens	Meisjes	Totaal	Jongens	Meisjes	Totaal	Jongens	Meisjes	Totaal	Jongens	Meisjes	Totaal
Onthaalklas voor anderstalige nieuwkomers		519	384	903	640	478	1.118	104	52	156	323	240	563
EERSTE GRAAD	1e leerjaar A	4.534	4.364	8.898	22.976	23.366	46.342	751	294	1.045	955	712	1.667
	1e leerjaar B	1.129	997	2.126	2.871	2.576	5.447	367	141	508	454	274	728
	2e leerjaar	4.169	4.222	8.391	21.936	23.107	45.043	661	312	973	985	766	1.751
	Beroepsvoorbereidend leerjaar	1.594	1.368	2.962	4.002	3.539	7.541	486	213	699	662	361	1.023
	Totaal Eerste graad	11.426	10.951	22.377	51.785	52.588	104.373	2.265	960	3.225	3.056	2.113	5.169
TWEDE GRAAD	ASO	4.810	5.203	10.013	22.952	27.628	50.580	126	195	321	618	618	1.236
	TSO	2.983	2.354	5.337	17.994	14.882	32.876	1.380	473	1.853	1.329	526	1.855
	KSO	216	360	576	458	963	1.421	132	286	418	204	321	525
	BSO	3.971	3.658	7.629	10.131	8.833	18.964	1.286	565	1.851	1.639	969	2.608
	Totaal Tweede graad	11.980	11.575	23.555	51.535	52.306	103.841	2.924	1.519	4.443	3.790	2.434	6.224
DERDE GRAAD	ASO	3.899	4.620	8.519	19.025	23.863	42.888	110	163	273	415	553	968
	TSO	3.875	2.972	6.847	20.315	16.924	37.239	1.544	610	2.154	1.591	601	2.192
	KSO	254	407	661	536	1.076	1.612	136	292	428	231	371	602
	BSO	4.901	4.867	9.768	14.228	12.910	27.138	1.690	773	2.463	1.888	1.096	2.984
	Totaal Derde graad	12.929	12.866	25.795	54.104	54.773	108.877	3.480	1.838	5.318	4.125	2.621	6.746
Vierde graad					51	154	205						
Modulair stelsel		204	66	270	432	718	1.150	146	2	148	103	1	104
Totaal gewoon secundair		37.058	35.842	72.900	158.547	161.017	319.564	8.919	4.371	13.290	11.397	7.409	18.806
Buitengewoon Secundair Onderwijs		2.919	1.726	4.645	7.732	4.570	12.302	250	58	308	1.193	601	1.794
Deeltijds Beroepssecundair Onderwijs		1.393	700	2.093	2.796	1.238	4.034	295	120	415	806	523	1.329
Totaal secundair onderwijs		41.370	38.268	79.638	169.075	166.825	335.900	9.464	4.549	14.013	13.396	8.533	21.929

Schooljaar 2011 – 2012

Aantal leerlingen		Gemeenschapsonderwijs			Vrij			Provincie			Gemeente		
		Jongens	Meisjes	Totaal	Jongens	Meisjes	Totaal	Jongens	Meisjes	Totaal	Jongens	Meisjes	Totaal
Onthaalklas voor anderstalige nieuwkomers		625	386	1.011	772	572	1.344	140	59	199	345	254	599
EERSTE GRAAD	1e leerjaar A	4.576	4.394	8.970	22.434	23.167	45.601	677	282	959	968	758	1.726
	1e leerjaar B	1.016	966	1.982	2.843	2.594	5.437	384	163	547	429	276	705
	2e leerjaar	4.272	4.220	8.492	21.852	22.562	44.414	721	300	1.021	915	679	1.594
	Beroepsvoorbereidend leerjaar	1.545	1.333	2.878	3.835	3.405	7.240	533	221	754	599	346	945
	Totaal Eerste graad	11.409	10.913	22.322	50.964	51.728	102.692	2.315	966	3.281	2.911	2.059	4.970
TWEDE GRAAD	ASO	4.949	5.430	10.379	23.036	27.590	50.626	138	157	295	608	717	1.325
	TSO	2.953	2.455	5.408	17.765	14.705	32.470	1.324	468	1.792	1.265	479	1.744
	KSO	216	320	536	446	986	1.432	119	289	408	217	353	570
	BSO	3.944	3.622	7.566	10.068	9.137	19.205	1.251	571	1.822	1.645	1.029	2.674
	Totaal Tweede graad	12.062	11.827	23.889	51.315	52.418	103.733	2.832	1.485	4.317	3.735	2.578	6.313
DERDE GRAAD	ASO	3.827	4.485	8.312	18.783	23.593	42.376	98	154	252	429	530	959
	TSO	3.750	2.947	6.697	19.899	16.319	36.218	1.440	652	2.092	1.522	647	2.169
	KSO	270	423	693	530	1.119	1.649	163	295	458	203	368	571
	BSO	4.785	4.747	9.532	13.980	12.658	26.638	1.695	793	2.488	1.831	1.044	2.875
	Totaal Derde graad	12.632	12.602	25.234	53.192	53.689	106.881	3.396	1.894	5.290	3.985	2.589	6.574
Vierde graad					44	163	207						
Modulair stelsel		198	73	271	387	656	1.043	137	2	139	107	1	108
Totaal gewoon secundair		36.926	35.801	72.727	156.674	159.226	315.900	8.820	4.406	13.226	11.083	7.481	18.564
Buitengewoon Secundair Onderwijs		3.124	1.780	4.904	7.816	4.588	12.404	240	57	297	1.133	641	1.774
Deeltijds Beroepssecundair Onderwijs		1.388	751	2.139	2.967	1.364	4.331	309	118	427	872	472	1.344
Totaal secundair onderwijs		41.438	38.332	79.770	167.457	165.178	332.635	9.369	4.581	13.950	13.088	8.594	21.682

Schooljaar 2012 – 2013

Aantal leerlingen		Gemeenschapsonderwijs			Vrij			Provincie			Gemeente		
		Jongens	Meisjes	Totaal	Jongens	Meisjes	Totaal	Jongens	Meisjes	Totaal	Jongens	Meisjes	Totaal
Onthaalklas voor anderstalige nieuwkomers		506	322	828	657	501	1.158	112	32	144	347	227	574
EERSTE GRAAD	1e leerjaar A	4.618	4.611	9.229	22.379	23.146	45.525	721	318	1.039	1.046	721	1.767
	1e leerjaar B	1.157	966	2.123	2.975	2.603	5.578	399	140	539	469	247	716
	2e leerjaar	4.262	4.248	8.510	21.230	22.346	43.576	665	281	946	863	721	1.584
	Beroepsvoorbereidend leerjaar	1.484	1.288	2.772	3.759	3.270	7.029	544	228	772	557	341	898
	Totaal Eerste graad	11.521	11.113	22.634	50.343	51.365	101.708	2.329	967	3.296	2.935	2.030	4.965
TWEDE GRAAD	ASO	5.092	5.530	10.622	22.817	27.504	50.321	144	146	290	558	766	1.324
	TSO	3.117	2.517	5.634	17.944	14.434	32.378	1.404	503	1.907	1.276	463	1.739
	KSO	248	341	589	463	992	1.455	148	274	422	194	326	520
	BSO	3.964	3.610	7.574	9.861	8.992	18.853	1.273	576	1.849	1.555	928	2.483
	Totaal Tweede graad	12.421	11.998	24.419	51.085	51.922	103.007	2.969	1.499	4.468	3.583	2.483	6.066
DERDE GRAAD	ASO	3.868	4.546	8.414	18.654	23.739	42.393	88	157	245	461	511	972
	TSO	3.870	2.932	6.802	19.629	16.289	35.918	1.479	629	2.108	1.420	600	2.050
	KSO	277	393	670	529	1.074	1.603	156	321	477	221	361	582
	BSO	4.794	4.789	9.583	13.887	12.613	26.500	1.781	819	2.600	1.797	1.066	2.863
	Totaal Derde graad	12.809	12.660	25.469	52.699	53.715	106.414	3.504	1.926	5.430	3.899	2.568	6.467
Vierde graad					16	60	76						
Modulair stelsel		177	71	248	371	590	961	122		122	102	1	103
Totaal gewoon secundair		37.434	36.164	73.598	155.171	158.153	313.324	9.036	4.424	13.460	10.866	7.309	18.175
Buitengewoon Secundair Onderwijs		3.251	1.839	5.090	7.924	4.622	12.546	236	61	297	1.165	645	1.810
Deeltijds Beroepssecundair Onderwijs		1.511	790	2.301	3.140	1.400	4.540	336	152	488	870	437	1.307
Totaal secundair onderwijs		42.196	38.793	80.989	166.235	164.175	330.410	9.608	4.637	14.245	12.901	8.391	21.292

Schooljaar 2013 – 2014

Aantal leerlingen		Gemeenschapsonderwijs			Vrij			Provincie			Gemeente		
		Jongens	Meisjes	Totaal	Jongens	Meisjes	Totaal	Jongens	Meisjes	Totaal	Jongens	Meisjes	Totaal
Onthaalklas voor anderstalige nieuwkomers		370	330	700	499	463	962	62	58	120	287	264	551
EERSTE GRAAD	1e leerjaar A	4.710	4.699	9.409	21.922	22.711	44.633	636	290	926	1.006	730	1.736
	1e leerjaar B	1.132	994	2.126	3.102	2.584	5.686	369	149	518	453	235	688
	2e leerjaar	4.366	4.444	8.810	21.178	22.306	43.484	656	327	983	986	660	1.646
	Beroepsvoorbereidend leerjaar	1.533	1.259	2.792	3.857	3.353	7.210	586	205	791	596	295	891
	Totaal Eerste graad	11.741	11.396	23.137	50.059	50.954	101.013	2.247	971	3.218	3.041	1.920	4.961
TWEDE GRAAD	ASO	5.097	5.531	10.628	22.400	27.425	49.825	108	158	266	570	761	1.331
	TSO	3.305	2.432	5.737	17.852	14.328	32.180	1.432	492	1.924	1.272	490	1.762
	KSO	265	395	660	460	935	1.395	132	246	378	154	279	433
	BSO	3.962	3.494	7.456	9.879	8.496	18.375	1.310	598	1.908	1.426	879	2.305
	Totaal Tweede graad	12.629	11.852	24.481	50.591	51.184	101.775	2.982	1.494	4.476	3.422	2.409	5.831
DERDE GRAAD	ASO	3.892	4.767	8.659	18.413	23.517	41.930	105	136	241	434	565	999
	TSO	4.040	3.012	7.052	19.738	16.532	36.270	1.435	642	2.077	1.405	568	1.973
	KSO	289	401	690	548	1.113	1.661	145	311	456	216	367	583
	BSO	5.064	4.851	9.915	13.906	13.037	26.943	1.720	778	2.498	1.842	1.110	2.952
	Totaal Derde graad	13.285	13.031	26.316	52.605	54.199	106.804	3.405	1.867	5.272	3.897	2.610	6.507
Modulair stelsel		167	67	234	311	571	882	133	1	134	93	2	95
Totaal gewoon secundair		38.192	36.676	74.868	154.065	157.371	311.436	8.829	4.391	13.220	10.740	7.205	17.945
Buitengewoon Secundair Onderwijs		3.337	1.909	5.246	8.122	4.616	12.738	253	71	324	1.158	604	1.762
Deeltijds Beroepssecundair Onderwijs		1.526	839	2.365	3.270	1.452	4.722	370	148	518	821	441	1.262
Totaal secundair onderwijs		43.055	39.424	82.479	165.457	163.439	328.896	9.452	4.610	14.062	12.719	8.250	20.969

Schooljaar 2014 – 2015

Aantal leerlingen		Gemeenschapsonderwijs			Vrij			Provincie			Gemeente		
		Jongens	Meisjes	Totaal	Jongens	Meisjes	Totaal	Jongens	Meisjes	Totaal	Jongens	Meisjes	Totaal
Onthaalklas voor anderstalige nieuwkomers		409	325	734	612	483	1.095	52	48	100	302	277	579
EERSTE GRAAD	1e leerjaar A	4.830	4.894	9.724	21.774	22.312	44.086	696	272	968	1.084	658	1.742
	1e leerjaar B	1.151	1.052	2.203	2.978	2.602	5.580	383	150	533	442	203	645
	2e leerjaar	4.428	4.549	8.977	20.697	21.908	42.605	618	310	928	903	667	1.570
	Beroepsvoorbereidend leerjaar	1.554	1.242	2.796	3.981	3.239	7.220	530	225	755	575	296	871
	Totaal Eerste graad	11.963	11.737	23.700	49.430	50.061	99.491	2.227	957	3.184	3.004	1.824	4.828
TWEDE GRAAD	ASO	5.122	5.847	10.969	21.863	27.555	49.418	97	159	256	634	772	1.406
	TSO	3.387	2.399	5.786	17.684	14.147	31.831	1.352	463	1.815	1.272	482	1.754
	KSO	264	399	663	437	835	1.272	120	254	374	172	255	427
	BSO	3.942	3.397	7.339	10.003	8.343	18.346	1.286	615	1.901	1.371	817	2.188
	Totaal Tweede graad	12.715	12.042	24.757	49.987	50.880	100.867	2.855	1.491	4.346	3.449	2.326	5.775
DERDE GRAAD	ASO	4.017	4.850	8.867	18.187	23.381	41.568	117	141	258	413	617	1.030
	TSO	4.233	3.122	7.355	20.040	16.494	36.534	1.469	655	2.124	1.372	548	1.920
	KSO	304	400	704	549	1.151	1.700	142	304	446	201	358	559
	BSO	5.276	4.953	10.229	14.139	13.214	27.353	1.731	782	2.513	1.903	1.138	3.041
	Totaal Derde graad	13.830	13.325	27.155	52.915	54.240	107.155	3.459	1.882	5.341	3.889	2.661	6.550
Modulair stelsel		100	76	176	243	516	759	149	1	150	104	1	105
Totaal gewoon secundair		39.017	37.505	76.522	153.187	156.180	309.367	8.742	4.379	13.121	10.748	7.089	17.837
Buitengewoon Secundair Onderwijs		3.364	1.885	5.249	8.226	4.637	12.863	256	68	324	1.162	624	1.786
Deeltijds Beroepssecundair Onderwijs		1.590	867	2.457	3.255	1.495	4.750	363	140	503	702	395	1.097
Totaal secundair onderwijs		43.971	40.257	84.228	164.668	162.312	326.980	9.361	4.587	13.948	12.612	8.108	20.720

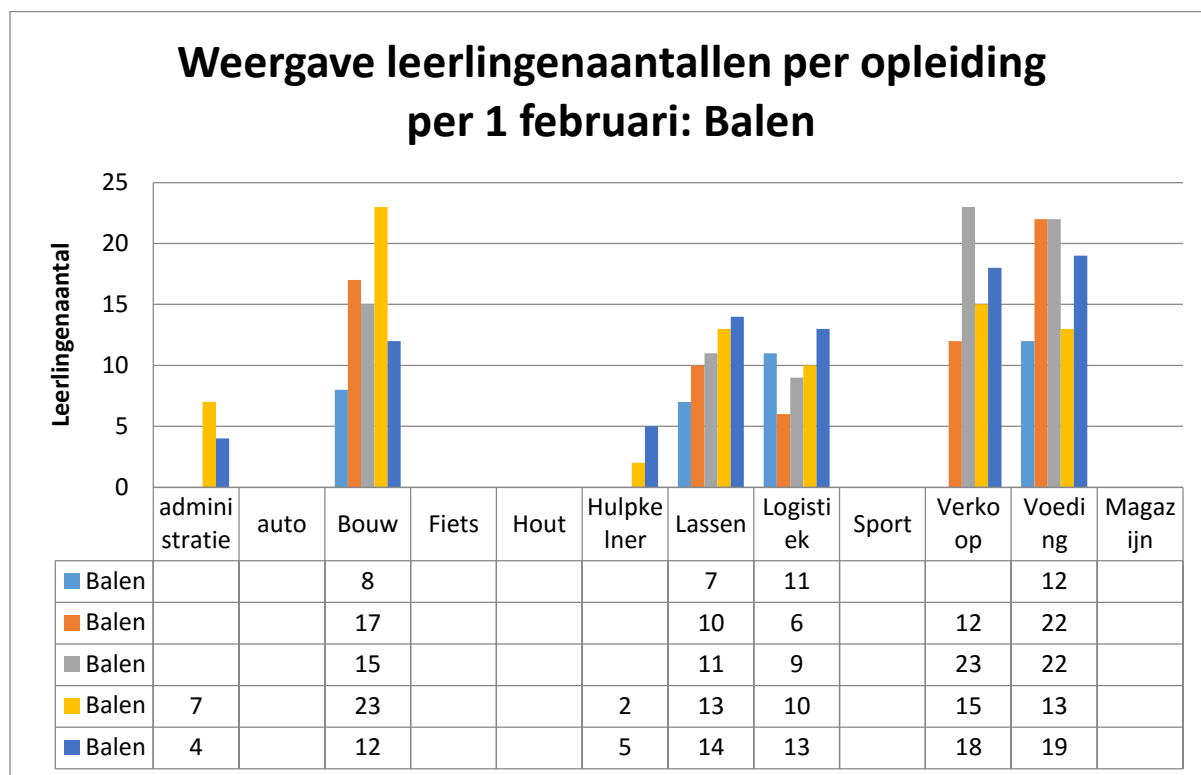
1.4 Mogelijkheden

Volgens de demografische gegevens zijn er voor de drie vestigingsplaatsen mogelijkheden om te groeien in het leerlingenaantal.

2 Overzicht leerlingenaantallen per opleiding

2.1 De weergave van de leerlingenaantallen per opleiding per vestiging per 1 februari

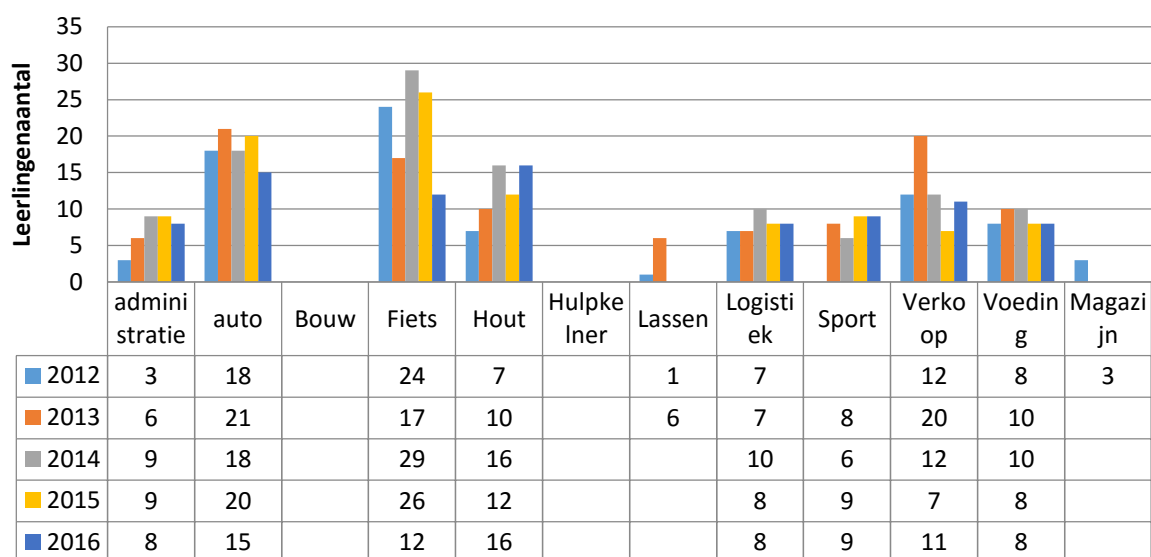
Noot: blanco ruimte = opleiding wordt niet of niet meer ingericht in deze vestiging



De leerlingenaantallen van de aangeboden opleidingen in de vestiging van Balen stemmen relatief goed overeen met de vooropgestelde capaciteit volgens het aantal ingerichte groepen. Het leerlingenaantal voor de opleiding lassen is in stijgende lijn.

Voor de opleiding bouw lijkt het alsof schooljaar 2014 – 2015 een uitschieter kende, dit is te verklaren door de ingerichte 3^{de} klasgroep i.p.v. 2 klasgroepen.

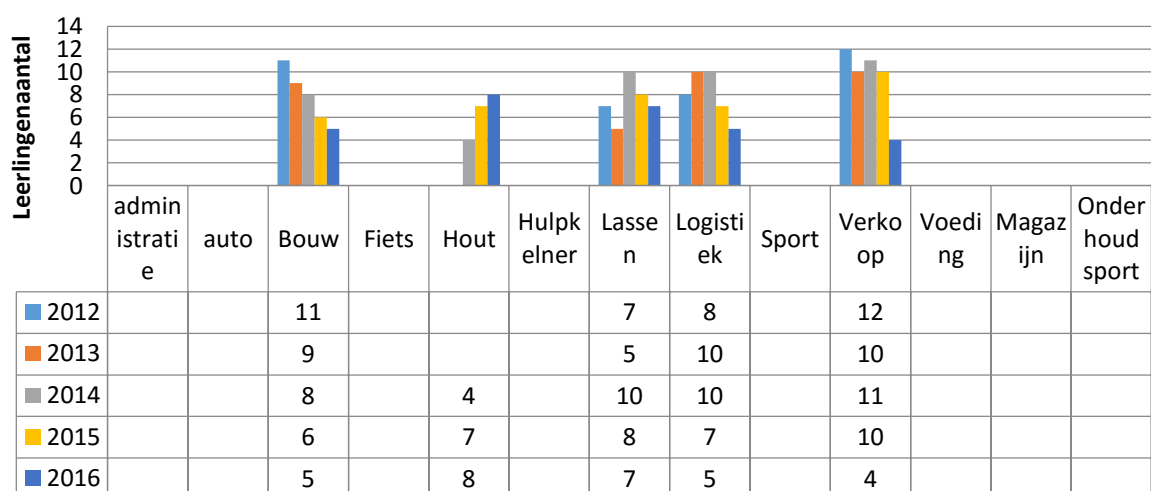
Weergave leerlingenaantallen per opleiding per 1 februari: Herentals



Voor de harde sectoropleidingen 'auto', 'fiets' en 'hout' bevatten een hoger leerlingenaantal t.o.v. de andere opleidingen. Dit heeft ermee te maken dat er 2 of meerdere klasgroepen worden ingericht. Voor de andere opleidingen wordt er maar 1 klasgroep ingericht.

Vanaf schooljaar 2014 – 2015 stellen we een terugval vast in het leerlingenaantal voor de opleiding 'fiets'. Tijdens datzelfde schooljaar startte het voltijds secundair onderwijs De Vesten met de opleiding wielrennen in hun aanbod.

Weergave leerlingenaantallen per opleiding per 1 februari: Turnhout



Met uitzondering van de opleiding 'hout' daalt het leerlingenaantal voor de aangeboden opleidingen sinds de afgelopen 3 schooljaren.

2.2 De capaciteitsbepaling

Met de bezettingsgraad per opleiding BGV (beroepsgerichte vorming) wordt rekening gehouden met:

- klas- of werkplaatsgrootte
- Inrichting van de klas of werkplaats
- Didactische leermiddelen
- Maximumcapaciteit van extern deel van de opleiding

PAV/Engels: maximumcapaciteit 12 leerlingen

In Herentals en Balen kunnen leerlingen gespreid worden over verschillende PAV-groepen, zodat de kans op het bereiken van de totale maximumcapaciteit minimaal is. In Turnhout kunnen leerlingen maar in 1 groep (per graad) terecht. Indien voor deze groep de maximumcapaciteit bereikt is, kunnen de leerlingen nog wel ingeschreven worden, maar moeten ze zich verplaatsen naar een andere vestiging voor de algemene vakken.

OPLEIDINGEN	12-13	13-14	14-15	15-16
Administratie	12	12	12	12
(Hulp)Automec.1	8	8	8	8
(Hulp)Automec. 2	8	8	8	8
(Hulp)Automec. 3	8	8	8	8
Bouw Turnhout	8	8	8	8
Bouw Balen 1	8	8	8	8
Bouw Balen 2	8	8	8	8
Bouw Balen 3		8	8	8
Fietsmecaniciën. 1	12	12	12	12
Fietsmecaniciën 2	12	12	12	12
Fietsmecaniciën 3			12	12
Houtbewerking Herentals 1	10	10	10	10
Houtbewerking Herentals 2			10	10
Lassen Turnhout	8	10	10	10
Lassen Balen 1	10	10	10	10
Lassen Balen 2		10	10	10
Log. Hulp Herentals	10	10	10	12
Log. Hulp Turnhout	10	10	12	12

Log. Hulp Balen	10	10	12	12
Sportbegeleider 1	8	8	10	10
Verkoop Her 1	12	12	12	12
Verkoop Her. 2	12	12	12	12
Verkoop Balen	12	12	12	12
Verkoop Turnhout	10	12	12	12
Voeding Herentals	10	10	10	10
Voeding Balen 1	12	12	12	12
Voeding Balen 2	12	12	12	12
Hulpkelner Balen			8	8
Hulpkelner Herentals			8	8
PAV/Engels	12	12	12	12

3 Voltijds engagement

In welke mate realiseert het CLW het voltijds engagement: 15 lesuren in het centrum + min. 13 lesuren buiten het centrum.

Overzicht voltijds engagement (VE)

geen
VE = NOB
TO
TW -
13

C01 - CDO-KTA HERENTALS (Herentals)

toestand op	Andere	Brug	NEC	NOB	POT	Th	TO	TW - 13	VT	ingeschreven leerlingen		totaal	VE	geen VE	geen open lijn
										met afge-sloten lijn	zonder lijn				
1 oktober	16	4	46	19	6	1	65		12	0	16	185	85	84	16
1 november	15	4	53	17	7	1	75		10	0	11	193	90	92	11
1 december	16	3	57	19	7	1	80	1	12	0	5	201	96	100	5
1 januari	15	2	54	17	7	1	81	1	12	0	6	196	91	99	6
1 februari	21	18	64	17	9	1	53	2	13	0	2	200	126	72	2
										0	0	0	0	0	0
										0	0	0	0	0	0
										0	0	0	0	0	0
										0	0	0	0	0	0
										0	0	0	0	0	0

toestand op	Andere	Brug	NEC	NOB	POT	Th	TO	TW - 13	VT	met afge-sloten lijn	zonder lijn	VE	geen VE	geen open lijn
1 oktober	8,6%	2,2%	24,9%	10,3%	3,2%	0,5%	35,1%	-	6,5%	-	8,6%	45,9%	45,4%	8,6%
1 november	7,8%	2,1%	27,5%	8,8%	3,6%	0,5%	38,9%	-	5,2%	-	5,7%	46,6%	47,7%	5,7%
1 december	8,0%	1,5%	28,4%	9,5%	3,5%	0,5%	39,8%	0,5%	6,0%	-	2,5%	47,8%	49,8%	2,5%
1 januari	7,7%	1,0%	27,6%	8,7%	3,6%	0,5%	41,3%	0,5%	6,1%	-	3,1%	46,4%	50,5%	3,1%
1 februari	10,5%	9,0%	32,0%	8,5%	4,5%	0,5%	26,5%	1,0%	6,5%	-	1,0%	63,0%	36,0%	1,0%

Gegevens Vlaanderen

toestand op	Andere	Brug	NEC	NOB	POT	Th	TO	TW - 13	VT	met afge-sloten lijn	zonder lijn	VE	geen VE	geen open lijn
1 oktober	5,2%	4,2%	24,5%	6,1%	4,6%	1,2%	30,8%	0,2%	6,3%	0,0%	16,8%	46,0%	37,1%	16,8%
1 november	8,2%	6,0%	27,8%	5,4%	5,5%	1,4%	28,2%	0,2%	7,3%	0,1%	9,8%	56,3%	33,8%	9,9%
1 december	8,3%	7,0%	30,8%	5,7%	6,2%	1,6%	26,0%	0,2%	7,5%	0,2%	6,5%	61,4%	31,8%	6,7%
1 januari	8,3%	7,3%	31,9%	6,0%	6,6%	1,5%	25,7%	0,2%	7,2%	0,3%	4,8%	62,9%	32,0%	5,1%

Besluit:

CLW De Vesten realiseert een VE van 63% in vergelijking met 62,9% t.o.v. Vlaanderen.

4 Tewerkstelling

4.1 Socio – economische kenmerken

De jobratio drukt het aantal jobs per 100 personen op beroepsleeftijd uit.

In Herentals en Turnhout ligt het aantal jobs zeer hoog. Er zijn meer jobs dan dat er personen op beroepsleeftijd aanwezig zijn. Dit wijst op een grote ingaande pendelactiviteit.

In Balen ligt de jobratio zeer laag, met name onder 50%. Toch is in deze gemeente het aantal werkenden t.o.v. de bevolking op beroepsleeftijd, m.n. de werkzaamheidsgraad, relatief hoog. In deze gemeente ligt dit boven 70%. De combinatie van lage jobratio met hoge werkzaamheidsgraad wijst op een grote uitgaande pendelactiviteit.

De werkloosheid ligt in alle gemeenten onder het Vlaamse gemiddelde van 7,5% uitgezonderd in Mol, Herentals en Turnhout. Turnhout bezit de hoogste werkloosheidsgraad. Dit is kenmerkend voor alle centrumsteden.

Het welvaartsniveau, gemeten aan de hand van het gemiddeld netto belastbaar inkomen, ligt relatief laag in Balen. In Arendonk en Turnhout worden de meeste kansarme kinderen geboren. Een meer welvarende gemeente is Herentals.

Indien we voor onze tewerkstellingsgegevens een voorspelling maken vanuit bovenstaand gegeven, dan zouden we kunnen stellen dat:

- De mogelijkheden tot tewerkstelling in Turnhout en Herentals hoog liggen (grote ingaande pendelactiviteit)
- De mogelijkheden tot tewerkstelling in Balen laag liggen (grote uitgaande pendelactiviteit)

Vanuit bovenstaand gegeven hebben we geen zicht op de sectoren waarin er werkgelegenheid is en omgekeerd.

4.2 Op vlak van tewerkstelling

Op de volgende pagina's wordt een overzicht weergegeven van de aangeboden 'opleidingsgehelen'.

Per opleiding wordt de reguliere tewerkstelling (NEC: normaal economisch circuit) aangegeven. Hieronder verstaan we de component werkplekieren die geïntegreerd moet doorlopen zijn voor het behalen van een (deel)certificaat. Dit kan binnen een alternerende reguliere tewerkstelling of een alternerend brugproject.

De weergegeven cijfers hebben we verzameld vanuit onze eigen leerlingenadministratie op 1 februari 2016. We hebben ons gericht op de reguliere tewerkstelling en de alternerende brugtrajecten. Deze component werkplekieren leidt samen met de component leren tot een (deel)certificaat, (studie)getuigschrift en / of diploma. Via de component leren gecombineerd met de component werkplekieren bestaande uit een POT of voortraject of normaal lopend brugtraject bestaat deze mogelijkheid niet.

4.3 Het totale aantal leerlingen dat regulier gescreend is per vestiging

Vestiging	Totaal	Totaal aantal leerlingen	Percentage regulier gescreend
Balen	44	85	51,7 %
Herentals	46	87	52,8 %
Turnhout	19	29	65,5%
Totaal	109	201	54,2%

Op centrumniveau stellen we vast dat iets meer dan de helft van onze jongeren ‘arbeidsrijp’ gescreend worden en dus een reguliere tewerkstelling kunnen uitoefenen op de arbeidsmarkt. In Turnhout worden de meeste jongeren arbeidsrijp gescreend.

4.4 overzicht aantal leerlingen met een op de opleiding afgestemde (reguliere) alternerende tewerkstelling op 22/01/2016

Vestiging	Totaal	Totaal aantal leerlingen	Percentage reguliere tewerkstelling
Balen	32	85	37,6 %
Herentals	32	87	36,7 %
Turnhout	14	29	48,2 %
Totaal	78	201	38,8 %

Op centrumniveau scoren we voor onze reguliere op de opleiding afgestemde tewerkstelling 38,8 %. In vergelijking met het Vlaams gemiddelde, NEC 31,9 %, ligt ons tewerkstellingspercentage hoger. Voor de vestiging van Herentals ligt dit het laagst, maar nog steeds boven het Vlaamse gemiddelde en voor Turnhout ligt dit het hoogst.

4.5 overzicht aantal leerlingen dat werkzoekend is of waarvan de tewerkstellingsaanvraag loopt

Vestiging	Totaal	Totaal aantal leerlingen	Percentage waarvoor de TWS in opstart is
Balen	2	85	2,3 %
Herentals	10	87	11,4 %
Turnhout	5	29	17,2 %
Totaal	17	201	8,5 %

4.6 overzicht aantal leerlingen dat niet onmiddellijk beschikbaar is of geen tewerkstelling heeft

Vestiging	Totaal	Totaal aantal leerlingen	Percentage
Balen	10	85	11,7 %
Herentals	4	87	4,5 %
Turnhout	/	29	0 %
Totaal	14	201	7%

Op centrumniveau scoren we met 7% juist boven het Vlaamse gemiddelde van 6 % (NOB). Op vestigingniveau ligt dit percentage voor Turnhout en Herentals onder het Vlaamse gemiddelde en voor Balen beduidend hoger.

Een mogelijke verklaring voor Balen vormt de nabijheid van de Gemeenschapsinstelling. Hier verblijven -18 – jarigen die omwille van hun leerplicht op een school moeten zijn ingeschreven, maar geen tewerkstelling kunnen uitoefenen.

4.7 overzicht aantal leerlingen dat gescreend is voor een brugtraject per vestiging

Vestiging	Totaal	Totaal aantal leerlingen	Percentage screening brugtraject
Balen	14	85	16,4 %
Herentals	14	87	16 %
Turnhout	2	29	6,8 %
Totaal	30	201	15%

Op centrumniveau worden er meer leerlingen gescreend voor een brugtraject dan op Vlaams niveau, 7,3 %. Zowel in de vestiging van Balen als Herentals ligt dit percentage beduidend hoger.

4.8 overzicht aantal leerlingen met een op de opleiding afgestemd alternerend brugtraject

Vestiging	Totaal	Totaal aantal leerlingen	Percentage alternerend brugtraject
Balen	7	85	8,2 %
Herentals	5	87	5,7 %
Turnhout	1	29	3,4 %
Totaal	12	201	5,8 %

Sommige leerlingen hebben de mogelijkheid om tijdens hun brugtraject ook opleidingscompetenties in te oefenen. Indien dit brugtraject dus afgestemd is op de opleiding en de leerlingen worden ingeschakeld op de arbeidsmarkt, bestaat de mogelijkheid op het behalen van een (deel)certificaat.

4.9 overzicht totaal aantal leerlingen met een op de opleiding afgestemde alternerende tewerkstelling

Vestiging	Totaal	Totaal aantal leerlingen	Percentage alternerende TWS
Balen	39	85	45,8 %
Herentals	37	87	42,5 %
Turnhout	15	29	57,7 %
Totaal	88	201	43,3 %

Indien we op centrumniveau zowel de reguliere tewerkstelling (NEC) als de op de opleiding afgestemde brugtrajecten bekijken, dan behalen we een percentage van 43,3 %. Dit ligt beduidend hoger dan het Vlaamse gemiddelde van 31,9%.

Een verklaring hiervoor vinden we in de ondernomen acties tussen begin september en februari van schooljaar 2015 – 2016:

=> Van elke leerling wordt de tewerkstelling kritisch bekeken: in hoeverre is de tewerkstelling op de opleiding afgestemd?

=> Indien de tewerkstelling niet op de opleiding is afgestemd, dan wordt de lopende tewerkstelling stopgezet en wordt een nieuwe tewerkstelling gezocht.

4.10 aantal + en - 18 jarigen per vestiging

Vestiging	Totaal -18 – jarigen	Totaal + 18 - jarigen	Totaal aantal leerlingen	Percentage -18 – jarigen	Percentage + 18 - jarigen
Balen	40	44	85	47%	51,7%
Herentals	35	51	87	40,2%	58,6%
Turnhout	20	9	29	67,7%	32,2%
Totaal	96	105	201	47,7%	52,3%

Op centrumniveau hebben we meer 18+’ers dan – 18 – jarigen, Herentals heeft het hoogst aantal 18+ ‘ers. In Turnhout zijn de -18-jarigen in de meerderheid.

Leerlingen die niet meer leerplichtig zijn, kunnen enkel ‘regulier’ gescreend worden. De overheid voorziet voor deze groep geen middelen om hen te ondersteunen met een POT, voortraject en / of brugtraject. Deze leerlingen krijgen de mogelijkheid om sollicitatietraining te volgen. Dit is belangrijk om te voldoen aan hun voltijds engagement. Hieraan is een K-codesysteem verbonden (afwezigheidensysteem), waardoor een 18 + ‘er bij een bepaald aantal afwezigheden kan worden uitgeschreven.

4.11 aantal + 18 – jarigen met een alternerende tewerkstelling per vestiging

Vestiging	Aantal + 18 – jarigen met een alternerende tewerkstelling	Totaal aantal leerlingen	Percentage + 18 – jarigen met een alternerende tewerkstelling
Balen	25	85	29,4%
Herentals	21 + 5 (wielerschool)	87	29,8%
Turnhout	4	29	12,9%
Totaal	55	201	27,3%

Vergelijken we tabel 4.11 en 4.12 dan stellen we vast dat we op centrumniveau meer 18+’ers hebben dan -18-jarigen. Van onze 18+’ers heeft minder dan de helft een reguliere tewerkstelling.

4.12 overzicht aantal leerlingen in een alternerende tewerkstelling per opleiding per vestiging

B = Balen

H = Herentals

T = Turnhout

Aangeboden opleiding	Alternerende TWS op centrum-niveau	Aantal leerlingen met een alternerende TWS op vestigingsniveau per opleiding			Percentage alternerende TWS op vestigingsniveau per opleiding		
		B	H	T	B	H	T
Bouw	10	8		2	57%		60%
Lassen	7	2		5	14,2%		62%
Hout	9		5	4		31,2%	57%
Auto	8		8			53,3%	
Fiets	2		2			16,6%	
Voeding	14	11	3		57,9 %	37,5%	
Hulpkelner	1	1			25%		
Logistiek	12	7	3	2	58,3 %	37,5%	40%
Administratie	8	3	5		75%	62,5%	
Verkoop	14	7	5	2	41,2%	45,4%	50%
Sportbegeleider	7		7			77,7%	
Totaal	92	39	38	15	42,3%	41,3%	16,4%

De reeds ondernomen acties inzake tewerkstelling leveren bovenstaand overzicht op. Op dit moment is het voorbarig om vanuit de indrukken een aantal vaststellingen te doen. Indien we ons opleidingsaanbod willen afstemmen op het hoofddoel van een deeltijds onderwijs (leren werken), dan is het belangrijk om zicht te krijgen op:

- Welke tewerkstellingssectoren bevinden zich in de omgeving van onze vestigingsplaatsen?
- Wat is de vraag en het aanbod van de tewerkstellingssectoren in de omgeving van onze vestigingsplaatsen?

Aangezien we geen zicht hebben op bovenstaande gegevens en geen invloed hebben op externe factoren, zoals het eenheidsstatuut in de contracten voor leerlingen, kunnen we op dit moment geen onderbouwde beslissing maken in het aanbieden of schrappen van opleidingen o.b.v. de tewerkstelling.

5 Groeipotentieel per opleiding

Er zijn nog 2 centra voor deeltijds beroepssecundair onderwijs van het vrij gesubsidieerd onderwijs in de regio aanwezig. Een aantal opleidingen worden door 2 of zelfs 3 centra DBSO aangeboden (bv. de modulaire opleiding keukenmedewerker). Dit zal in de praktijk voor de nodige concurrentie zorgen. Anderzijds wordt een ruime regio gedekt dus het nodige potentieel aan leerlingen zal binnen de regio wel aanwezig zijn. Het CLW De Vesten kan zich verder ook sterk profileren door de sportgerelateerde opleidingen ('CLW Wielerschool'). Het CLW De Vesten Herentals is een sterke pijler in de regio wat het aanbod deeltijds beroepssecundair onderwijs van het GO! betreft.

5.1 Vergelijking met de concurrentie: overzicht onderwijsaanbod in vergelijking met de andere CDO's op grondgebied van SGR7

Bronnen:

- <http://data-onderwijs.vlaanderen.be/onderwijsaanbod/adres.aspx?sn=40717> (Campus De Vesten Herentals)

- <http://data-onderwijs.vlaanderen.be/onderwijsaanbod/adres.aspx?sn=116971> (Vrije Technische Scholen van Turnhout)

- <http://data-onderwijs.vlaanderen.be/onderwijsaanbod/adres.aspx?sn=116871> (KOGKA – Sint – Jozef)

Legende: groen gemarkeerde opleidingen worden in CLW De Vesten en minimaal 1 ander centrum voor deeltijds onderwijs aangeboden

Onderwijsaanbod (benaming eindopleidingsstructuur)	Gebruikte benaming in het CLW	B	H	T	CDO Vrije Technische scholen Turnhout (Turnhout en Beerse)	CDO Kogeka
Sportbegeleider	Sportbegeleider		X			
Administratief medewerker	Administratie	X	X		X	X
Administratief medewerker expeditie						
Administratief medewerker KMO						
Bandenmonteur	Auto		X			
Onderhoudsmecanici						
personenwagens en lichte bedrijfsvoertuigen						
Fietsmecanici	Fiets		X			
Hulpkelner	Hulpkelner	X				X
Hulpkok	Voeding	X		X	X	X
Keukenmedewerker						
Kok						
Kassier	Verkoop	X	X	X	X	X
Verkoper						
Winkelbediende						

Machinaal houtbewerker Meubelmaker	Hout		X	X	X	X
Metselaar Stratenmaker Tegelzetter Voeger	Bouw	X		X	X	X
Pijplasser	Lassen	X		X		X
Alle modules personeezorg (experiment modularisering)	Logistiek (helper in de ziekenhuis – en zorginstellingen)	X	X	X	X	

Besluit: op het grondgebied van SGR Kempen biedt CLW De Vesten als enige de opleiding sportbegeleider, fietsmecanici, bandenmonteur en onderhoudsmecanici personenwagens en lichte bedrijfsvoertuigen aan.

De overige opleidingen worden door CLW De Vesten en minstens één ander centrum DBSO op grondgebied van SGR Kempen aangeboden.

5.2 Overzicht leerlingenaantal per opleiding in vergelijking met de concurrentie

Legende: rood gemarkeerde opleidingen behalen een hoger leerlingenaantal in de andere centra voor DBSO in vergelijking met CLW De Vesten.

Noot: de leerlingenaantallen voor CDO Vrije Technische scholen Turnhout en CDO Kogeka dateren van 1/09/2015

Onderwijsaanbod (benaming eindopleidingsstructuur)	Gebruikte benaming in het CLW	B	H	T	CDO Vrije Technische scholen Turnhout (Turnhout en Beerse)	CDO Kogeka
Sportbegeleider	Sportbegeleider		9			
Administratief medewerker Administratief medewerker expeditie Administratief medewerker KMO	Administratie		15			3
Bandenmonteur Onderhoudsmecanici personenwagens en lichte bedrijfsvoertuigen	Auto		15			
Fietsmecanici	Fiets		12			
Hulpkelner	Hulpkelner	5				
Hulpkok Keukenmedewerker Kok	Voeding	19	8		63	27
Kassier Verkoper Winkelbediende	Verkoop	18	11	4	24	20
Machinaal houtbewerker Meubelmaker	Hout		16	8	16	6

Metselaar Stratenmaker Tegelzetter Voeger	Bouw	12		5	19	19
Pijplasser	Lassen	14		7		16
Alle modules personenzorg (experiment modularisering)	Logistiek (helper in de ziekenhuis – en zorginstellingen)	13	8	5	34	

5.3 Vanuit het toekomstperspectief op tewerkstelling voor het DBSO

- De kansen op een job zijn het gunstigst voor schoolverlaters die een opleiding volgden uit het studiegebied 'Bouw' (159 sv), 'Metaal en kunststoffen' (172 sv) en 'Onderhoud' (26 sv). In al deze studiegebieden is de kans om na 1 jaar werkzoekend te zijn iets kleiner dan 1 op 5.
- In de studiegebieden 'Land- en tuinbouw' (41 sv), 'Hout' (69 sv), 'Transport' (158 sv), 'Distributie' (23 sv) en 'Schoonheidszorg' (38 sv) ligt het rest% dicht bij het gemiddelde voor dit studieniveau.
- In de studiegebieden 'Handel en administratie' (307 sv), 'Elektriciteit - Elektronica' (61 sv) en 'Personenzorg' (209 sv) liggen de kansen om na 1 jaar werkzoekend te zijn iets hoger dan gemiddeld voor dit niveau.
- Wie koos voor 'Voeding - Horeca' (270 sv), een studiegebied met veel schoolverlaters, heeft bijna 1 kans op 3 om na 1 jaar werkzoekend te zijn. Het studiegebied 'Decoratie' (44 sv) biedt de slechtste kansen.

Besluit: indien we 5.1, 5.2 en 5.3 in zijn globaliteit bekijken dan zouden we naar de toekomst toe ons kunnen profileren in

- ⇒ De opleidingen bouw (toekomstperspectief) en voeding (ruime regio)
- ⇒ Opleidingen die ons CLW uniek maken: sportbegeleider, fietsmecanici en auto

Deze opleidingen worden hoofdzakelijk in de vestigingen van Balen en Herentals aangeboden.

6 Kort overzicht vaststellingen

6.1 Vanuit de gesimuleerde trend in de grafieken 'leerlingenaantallen'

=> Balen stijgt

=> Herentals stabiel

=> Turnhout daalt

Besluit: Balen gaat op een gegeven moment aan haar maximumcapaciteit zitten. Het leerlingenaantal zorgt ervoor dat het totale leerlingenaantal een stijgende trend weergeeft.

Turnhout: grote concurrentie op geografisch niveau

- ⇒ Syntra: 18+ 'ers worden aangenomen als ze werk hebben, geen werk is elders
- ⇒ CDO Noorderkempen (Turnhout + Beerse): biedt dezelfde opleidingen aan (hogere leerlingenaantallen)
- ⇒ Geen (weinig) instroom vanuit de 'meewerkende school' Talentenschool Turnhout – Zenit: opleidingsaanbod? + bevraging LLN: willen niet op hetzelfde domein zitten als een voltijdse school
- ⇒ Historisch aspect: informele contacten met bedrijfsleiders (zijn vaak oud-leerlingen)

Opleiding fietsmechanici

- ⇒ Invloed van de oprichting in wielrennen in het voltijds (opleiding daar gestart in schooljaar 2013 – 2014, sindsdien daling in het CLW)
- ⇒ Invloed van het modulair worden ingericht van de opleiding fietsmechanici (sportbegeleider = nog steeds lineair): men kan op gelijk welk moment tijdens het schooljaar afstuderen
- ⇒ Functioneren van de wielerschool: inhoudelijk vlak?

Opleiding verkoop / administratie

- ⇒ Concurrentie van 'hoger-opgeleiden' (gegeven vanuit de VDAB)
- ⇒ Welke invloed gaat het eenheidsstatuut hebben?

7 Berekening lestijdenpakket 2016 – 2017

7.1 Lestijdenpakket

Berekening:

Aantal leerlingen op 1/2/2016: 200

Urenpakket - Organieke uren:

1-49:	49 x	3,66 =	179,34
50 en meer:	151 x	2,69 =	<u>406,19</u>

585,53 => 585

2015 - 2016	2016 - 2017	schuld	spaarpot	TE BESPAREN in 2016 - 2017
638	585	5	0	58

7.2 Mogelijke inrichting lesuren voor schooljaar 2016 - 2017

7.2.1 Ondersteunend personeel

=> 2,5 vestigingscoördinatoren: $2,5 \times 20/20 = 50u$

=> 4,5 trajectbegeleiders: $4,5 \times 20/20 = 90u$

=> 2,5 leerlingbegeleiders: $2,5 \times 20/20 = 50u$

=> 2 trajectondersteuners: $2 \times 16/20 = 32u$

Functie	Balen	Herentals	Turnhout	Vestigingover- schrijdend
Vestingsverant- woordelijke	1x voltijds	1x voltijds	1x halftijds	
Trajectbegeleider	2x voltijds	2x voltijds	1x halftijds	
Leerlingbegeleider	1x voltijds	1x voltijds	1x halftijds	
Adminstratief ondersteuner				2x 4/5

Totaal te investeren: 222u

7.2.2 Inrichting BGV

Opleiding	Balen	Herentals	Turnhout
Bouw	3x 8u		
Lassen	2x 8u		1x 8u
Hulpkelner	1x 8u		
Logistiek	2x 8u	1x 8u (onder voorbehoud)	
Verkoop	2x 8u	2x 8u	
Voeding	3x 8u	2x 8u	
Auto		2x 8u	
Fiets		2x 8u	
Sportbegeleider		1x 8u	
Administratie	1x 8u	1x 8u	
Hout		(wat in het VO)	1x 8u
Bedrijfsbeheer		1x 4u	
Totaal	112u	92u	16u

Totaal te investeren: 220u

7.2.3 Inrichting AV

AV = 5u PAV + 2u Engels

	Balen	Herentals	Turnhout
PAV	12x 5u	10x 5u	2x 5u
Engels	12x 2u	10x 2u	2x 2u
Totaal	84u	70u	14u

Totaal te investeren: 166u

Algemene conclusie

Benodigd aantal lesuren	608u	Tekort van 38u
Lestijdenpakket	580u	

8 Belemmerende factoren

8.1 Knelpunten vanuit de doorlichting

In het doorlichtingsverslag worden een aantal knelpunten aangehaald die verwijzen naar gebreken in de infrastructuur. De competenties van bepaalde opleidingen kunnen niet worden bereikt omwille van de infrastructuur die onvoldoende uitgerust is.

8.2.1 Opleidinginhoudelijke tekorten

Opleiding	Inhoudelijk (pedagogisch – didactische factoren)	Infrastructuur	Veiligheid
Balen			
Voeding	Opleidingscompetenties		Goede hygiëne
Logistiek	Opleidingscompetenties	X: i.f.v. opleidingscompetenties	
Bouw	Opleidingscompetenties	X: i.f.v. opleidingscompetenties	PBM's
Verkoop	Opleidingscompetenties	X: i.f.v. opleidingscompetenties	
Herentals			
Verkoop	Opleidingscompetenties	X: i.f.v. opleidingscompetenties	
Voeding	Opleidingscompetenties		Goede hygiëne
Logistiek	Opleidingscompetenties	X: i.f.v. opleidingscompetenties	
Turnhout			
Verkoop	Opleidingscompetenties	X: i.f.v. opleidingscompetenties	
Logistiek	Opleidingscompetenties	X: i.f.v. opleidingscompetenties	
Lassen		X: m.b.t. veiligheid (reglementering)	Naleven veiligheidsrichtlijnen
Bouw	Opleidingscompetenties	X: i.f.v. opleidingscompetenties	PBM's

8.2.2 Opleidingoverschrijdende tekorten

=> de organisatie van het welzijnsbeleid

=> de bewoonbaarheid, veiligheid en hygiëne van de leer – en werkomgeving

Stavaza: zie actieplan inzake infrastructuur op domeinniveau!

Een aantal investeringen zijn noodzakelijk. De vraag moet worden gesteld:

=> Welke investeringen zijn zinvol om uit te voeren met het oog op de toekomst?

8.2 De vestiging te Turnhout

Argument 1: het dalende leerlingenaantal doorheen de jaren voor CLW De Vesten in vergelijking met de concurrentie in Turnhout

Schooljaar	Aantal leerlingen CLW De Vesten Turnhout	Aantal leerlingen Vrij net (CDO Noorderkempen)	Totaal aantal leerlingen
2010 – 2011		255	
2011 – 2012	38	268	306
2012 – 2013	34	293	327
2013 – 2014	43	272	315
2014 – 2015	38	278	316
2015 – 2016	29		

<http://www.ond.vlaanderen.be/onderwijsstatistieken>

Schooljaar	Ons aandeel aantal leerlingen DBSO CLW De Vesten Turnhout	Aandeel aantal leerlingen DBSO Vrij net (CDO Noorderkempen)
2011 – 2012	12,4 %	87,6 %
2012 – 2013	10,3 %	89,7 %
2013 – 2014	13,6 %	86,4 %
2014 – 2015	12,2 %	87,8 %

Besluit: over het algemeen daalt het leerlingenaantal voor CLW De Vesten en stijgt het leerlingenaantal voor het Vrije net. Gemiddeld gezien is ons leerlingenaandeel doorheen de jaren stabiel, dit komt neer op een 12,1 %.

Argument 2: de knelpunten inzake infrastructuur uit het doorlichtingsverslag (+ financiële plaatje)

Zie ook 8.1

Argument 3: de investering van het lestijdenpakket in verhouding tot het aantal leerlingen

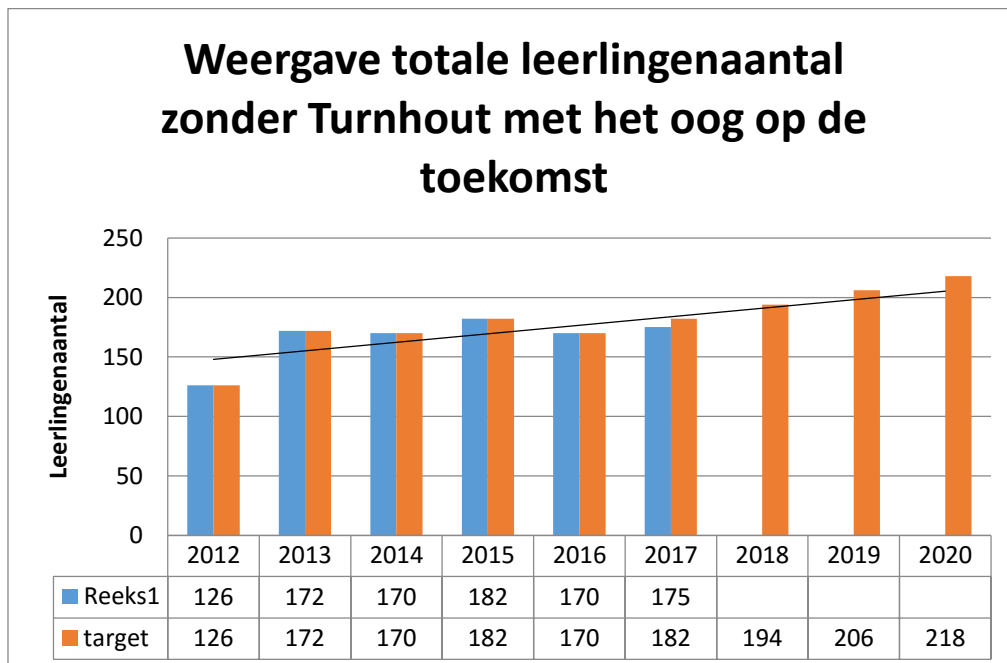
Schooljaar	Aantal leerlingen	Lestijdenpakket	Werkelijk aantal ingerichte lesuren
2015 – 2016	29	77 lestijden	105 lestijden

Argument 4: de nabijheid van 2 grote concurrenten CDO Noorderkempen (Turnhout en Beerse) en Syntra

- ⇒ CDO Noorderkempen: biedt minimaal dezelfde opleidingen aan met de nodige vervolgopleidingen
- ⇒ Syntra: neemt enkel 18 + 'ers aan met een tewerkstelling

9 Optimaliseren kwaliteitszorg i.f.v. een stijgend leerlingenaantal

Simulatie: waar willen we naartoe?



9.1 Grondidee: herstructurering in de organisatie d.m.v. zelfsturende teams



9.2 Taakhoud van de verschillende rollen

a) De vestigingscoördinator

=> gericht op de dagdagelijkse leiding van de vestiging

=> gericht op het ondersteunen en coachen van leerkrachten inzake oplossingsgericht werken (waken over afspraken, regels en indien nodig opvolging ervan – voor leerkrachten en leerlingen)

=> gericht op de aansturing van de teams

=> ondersteunende beleidsfiguur

=> constructieve verstandhouding met de coördinator

b) De trajectbegeleider

=> gericht naar op maat afgestemde trajecten van de leerlingen (VT – Brug – RT) inzake tewerkstelling

=> brugfunctie tussen jongere – leerkracht en werkgever (tevens in het kader van profilering)

c) De leerlingbegeleider

=> gericht op algemene zorg, socio –emotionele aspecten bij de jongere

=> ondersteuning in ontwikkeling naar arbeidsrijpheid via POT (en / of VT)

=> ondersteunend coachen van leerkrachten in oplossings – en handelingsgericht werken (vooral met het oog op preventief werken)

d) Tot'er

=> gericht op de administratieve ondersteuning van de trajecten van jongeren

=> gericht op de administratieve en logistieke ondersteuning van de zelfsturende teams onder begeleiding van de vestigingscoördinator

=> gericht op profilering en positieve communicatie naar de buitenwereld

=> gericht op het welzijn, infrastructuur, veiligheid ... van de verschillende betrokkenen en vestigingen

=> gericht op het financieel beleid

=> gericht op het ICT – beleid

9.3 Ontwerpconcept lesuren voor nieuw concept schooljaar 2016 – 2017 zonder Turnhout

9.3.1 In functie van het lestijdenpakket

Het ondersteunend personeel

=> 2 vestigingscoördinatoren: $2 \times 20/20 = 40u$

=> 4 trajectbegeleiders: $4 \times 20/20 = 80u$

=> 2 leerlingbegeleiders: $2 \times 20/20 = 40u$

=> 2 trajectondersteuners: $2 \times 16/20 = 32u$

Functie	Balen	Herentals	Vestigingover- schrijdend
Vestingsverant- coördinator	1x voltijds	1x voltijds	
Trajectbegeleider	2x voltijds	2x voltijds	
Leerlingbegeleider	1x voltijds	1x voltijds	
Trajectondersteuner			2x 4/5

Totaal te investeren: 192u

Inrichting BGV

Opleiding	Balen	Herentals
Bouw	3x 8u	
Lassen	2x 8u	
Hulpkelner	1x 8u	1x 8u (onder voorbehoud)
Logistiek	2x 8u	1x 8u (onder voorbehoud)
Verkoop	2x 8u	2x 8u
Voeding	3x 8u	2x 8u
Auto		2x 8u
Fiets		2x 8u
Sportbegeleider		1x 8u
Administratie	1x 8u	1x 8u
Hout		(wat met het VO)
Bedrijfsbeheer		1x 4u
Totaal	112u	84u / 92u / 100u

Totaal te investeren: 196u / 204u / 212u

Inrichting AV

AV = 5u PAV + 2u Engels

	Balen	Herentals
PAV	12x 5u	10x 5u
Engels	12x 2u	10x 2u
Totaal	84u	70u

Totaal te investeren: 154u

Algemene conclusie

Benodigd aantal lesuren	442u / 550u / 558u	Overschot van 38u / 30u / 22u
Lestijdenpakket	580u	

Mogelijkheid voor Herentals i.v.m. inrichting hout

Inrichting BGV

Opleiding	Balen	Herentals
Bouw	3x 8u	
Lassen	2x 8u	
Hulpkelner	1x 8u	1x 8u
Logistiek	2x 8u	1x 8u
Verkoop	2x 8u	2x 8u
Voeding	3x 8u	2x 8u
Auto		2x 8u
Fiets		2x 8u
Sportbegeleider		1x 8u
Administratie	1x 8u	1x 8u
Hout		2x 8u
Bedrijfsbeheer		1x 4u
Totaal	112u	116u

Totaal te investeren: 228u

Inrichting AV

AV = 5u PAV + 2u Engels

	Balen	Herentals
PAV	12x 5u	11x 5u
Engels	12x 2u	11x 2u
Totaal	84u	77u

Totaal te investeren: 161u

Algemene conclusie

Benodigd aantal lesuren	581u	Tekort van 1u
Lestijdenpakket	580u	

9.4 Simulatie leerlingenaantal gelinkt aan het aantal ingerichte opleidingen en de capaciteitsmogelijkheden (infrastructuur BGV) o.b.v. het lestijdenpakket op 1/2/2016 en volgens het voorstel in 9.3

1) Vestiging Balen

Opleiding	Aantal groepen i.f.v. capaciteit	Potentieel leerlingenaantal	Huidige leerlingenaantal
Bouw	3x 8	24	12 (2 groepen)
Lassen	2x 10	20	14 (2 groepen)
Hulpkelner	1x 8	8	5
Logistiek	2x 12	24	13
Verkoop	2x 12	24	18 (2 groepen)
Voeding	3x 12	36	19 (2 groepen)
Administratie	1x 12	12	4
Totaal 148 leerlingen			Totaal 85 leerlingen

2) Vestiging Herentals

Opleiding	Aantal groepen i.f.v. capaciteit	Potentieel leerlingenaantal	Huidige leerlingenaantal
Logistiek	1x 12	12	8
Verkoop	2x 12	24	11
Voeding	2x 10	20	8
Auto	2x 8	16	15 (3 groepen)
Fiets	2x 12	24	12 (3 groepen)
Sportbegeleider	1x 10	10	9
Administratie	1x 12	12	8
Hout	2x 10	20	16 (2 groepen)
Totaal 138 leerlingen			Totaal 87 leerlingen

Besluit: indien we maximaal inzetten op de capaciteitsmogelijkheden van de vestigingen van Balen en Herentals en tegelijkertijd investeren in de infrastructuur, dan zou dit een potentieel leerlingenaantal van 286 leerlingen kunnen opleveren.

9.5 De leerlingenzorg (wegvallen Turnhout)

9.5.1 Vaststellingen

Leerlingen uit Turnhout kiezen voor een school in Turnhout zelf, uit onze bevraging blijkt dat leerlingen voor een vestiging kiezen omdat deze het dichtsbij hun woonplaats ligt.

Waar wonen de leerlingen die school lopen in Turnhout?

Deeltijds beroepssecundair (DBSO)

Gemeente woonplaats	Percentage
Turnhout	29,63%
Rijkevorsel	7,41%
Geel	5,56%
Hoogstraten	5,56%
Merksplas	4,94%
Ravels	4,32%
Arendonk	4,32%
Vosselaar	3,70%
Beerse	3,70%
Malle	3,09%

Waar gaan leerlingen die in Turnhout wonen naar school?

Deeltijds beroepssecundair (DBSO)

Gemeente vestigingsplaats	Percentage
Turnhout	53,33%
Beerse	20,00%
Geel	7,78%
Herentals	6,67%
Arendonk	4,44%
Lommel	2,22%
Balen	2,22%
Hoogstraten	1,11%
Antwerpen	1,11%
Mechelen	1,11%

[http://www.ond.vlaanderen.be/onderwijsstatistieken/2014-2015/rapporten/gemeenterapporten/Secundair Mobiliteit Geografie VW Soortonderwijs 14.pdf](http://www.ond.vlaanderen.be/onderwijsstatistieken/2014-2015/rapporten/gemeenterapporten/Secundair_Mobiliteit_Geografie_VW_Soortonderwijs_14.pdf)

Opleidingsaanbod binnen ons eigen CLW:

- ⇒ Bouw: wordt enkel in Turnhout en Balen aangeboden (geografisch aspect)
- ⇒ Lassen: dezelfde leerkracht geeft les in het voltijds (Talentenschool Turnhout) en het deeltijds
- ⇒ Logistiek, verkoop en hout: worden ook in Herentals aangeboden

De grootste leerlingengroep bevindt zich in de harde sector (bouw, hout en lassen): 20/29 leerlingen

Al onze opleidingen worden ook aangeboden door CDO Noorderkempen en Syntra in Turnhout.

Besluit: het percentage leerlingen dat eventueel de overstap maakt naar de vestiging van Herentals of Balen is laag . Dit is een belangrijk gegeven naar de gevolgen voor ons leerlingenaantal (Iestijdenpakket) voor schooljaar 2017 – 2018.

9.5.2 Communicatie en begeleiding

Indien er wordt beslist dat de vestiging van Turnhout wordt gesloten, dan is een duidelijke communicatie en begeleiding zeker aan de orde.

9.6 De leerkrachtenzorg

9.6.1 Probleempunten en eventuele mogelijkheden

Indien er wordt beslist om de vestiging van Turnhout te sluiten, dan vormt er zich een probleem binnen de lesopdrachten van onderstaande leerkrachten. Verder zal er een personeelsdossier moeten worden opgemaakt.

Noot: dit is een eerste algemene oplijsting

=> Rudy Neefs – leerkracht lassen: mogelijkheden op Talentenschool Turnhout?

=> Jef Van den Brande – leerkracht bouw: 3 groepen bouw in Balen i.p.v. 2

=> Kristel Embrechts – leerkracht logistiek: 2 groepen logistiek in Balen i.p.v. 1

=> Wim Poorters – leerkracht hout: weinig zicht op mogelijkheden

=> Katleen Verswyvel – leerkracht verkoop: extra groep verkoop in Herentals

=> Lisbeth Vermeulen – leerlingbegeleidster: gedeeltelijk leerlingbegeleiding in Balen + lesopdracht

=> Jeroen Broeckx – leerkracht PAV / Engels: volledige lesopdracht in Balen

=> Filip Van den Bulck – leerkracht PAV / Engels: volledige lesopdracht in Herentals

9.6.2 Communicatie

De gevolgen i.v.m. lesopdrachten zal in een communicatieplan moeten worden uitgeschreven.

10 Openen en sluiten van vestigingen

10.1 Het openen van vestigingsplaatsen

In omzendbrief SO/2008/08 (Stelsel Leren en Werken) worden onderstaande richtlijnen meegegeven i.v.m. het openen en sluiten van vestigingsplaatsen.

Een CDO heeft één hoofdvestigingsplaats, dat het contactadres is voor de overheid, en eventueel één of meer bijkomende vestigingsplaatsen. In het geval van een niet-autonoom CDO is de hoofdvestigingsplaats steeds die van de voltijds secundaire school waaraan het CDO is verbonden. Onder vestigingsplaats worden alle gebouwde en ongebouwde onroerende goederen verstaan die ingeplant zijn op eenzelfde kadastraal perceel of op aaneengesloten kadastrale percelen en die door personeelsleden van het CDO gebruikt worden voor onderwijsactiviteiten. Worden niet als vestigingsplaats beschouwd: locaties waar a) stages, b) extramurosactiviteiten of c) sportactiviteiten (voor zover de aanwezige sportinfrastructuur ook door particulieren of instanties buiten onderwijs wordt gebruikt), plaats vinden.

Een CDO kan op elk moment van het schooljaar een nieuwe vestigingsplaats in gebruik nemen. Onder "nieuw" wordt verstaan: een vestigingsplaats die nog niet gelinkt is aan het instellingsnummer van het CDO in kwestie; worden evenwel niet als nieuwe vestigingsplaatsen beschouwd: bestaande vestigingsplaatsen van afzonderlijke centra die fuseren. De ingebruikname, al dan niet tijdelijk en om welke reden dan ook, van een nieuwe vestigingsplaats moet bij AgODi worden gemeld uiterlijk op het tijdstip van de ingebruikname. Door die melding verklaart het centrumbestuur dat de nieuwe vestigingsplaats beantwoordt aan de decretale erkenningsvoorwaarde "veiligheid, hygiëne en bewoonbaarheid". De melding (dus geen aanvraag) gebeurt via het formulier dat in [bijlage 20](#) gaat.

<http://data-onderwijs.vlaanderen.be/edulex/document.aspx?docid=14006>

10.2 Het sluiten van vestigingsplaatsen

Over het sluiten van vestigingsplaatsen wordt niets vermeld in de regelgeving.

De beslissing tot het sluiten van een vestigingsplaats behoort tot de autonomie van het betrokken school/centrumbestuur. De sluiting van vestigingsplaatsen moet niet vooraf worden gemeld aan AgODi. Vanuit de scholen wordt dit gebruikelijk bij de start van een nieuw schooljaar wel doorgegeven aan de bevoegde dienst zodat de onderwijsdatabanken up-to-date kunnen worden gehouden.

11 Besluiten

- 1) Vanaf volgend schooljaar krijgt het DBSO een volwaardige plaats binnen het aanbod van Campus De Vesten.
- 2) Demografisch gezien zijn er groeimogelijkheden voor de drie vestigingen van CLW De Vesten.
- 3) De leerlingenaantallen voor CLW De Vesten volgen een dalende trend de afgelopen 3 schooljaren. In Balen stijgt het leerlingenaantal, in Herentals blijft dit relatief stabiel en in Turnhout daalt het leerlingenaantal. De cijfers op Vlaams niveau geven een stijging weer in het leerlingenaantal in het DBSO in het GO! en het Vrije net en een daling in het Provinciale en Gemeentelijke net.
- 4) De ingerichte opleidingen en klasgroepen in Balen en Herentals scoren relatief goed qua leerlingenaantal. De opleiding hout groeit zowel in Herentals als in Turnhout. In Turnhout dalen de leerlingenaantallen voor alle ingerichte opleidingen, uitgezonderd voor de opleiding hout. Vooral de opleiding fiets daalt inzake leerlingenaantal naar een dieptepunt dit schooljaar.
- 5) Voor de 3 vestigingen is er per opleiding een capaciteitsbepaling vastgelegd. Dit gebeurt in de eerste plaats voor de beroepsgerichte vorming. De factoren waarmee werd rekening gehouden voor deze capaciteitsbepaling zijn: klas – of werkplaatsgrootte, de inrichting van het lokaal, de aanwezige didactische leermiddelen en de maximumcapaciteit van het extern deel van de opleiding
- 6) Ons CLW scoort een voltijds engagement van 63% in vergelijking met 62,9% t.o.v. Vlaanderen.
- 7) Het groeipotentieel van de opleidingen geeft aan dat we naar de toekomst toe ons kunnen profileren in:
 - c) Opleiding bouw (toekomstperspectief naar werkzekerheid)
 - d) Opleiding voeding (ruime regio en werkgelegenheid)
 - e) Opleidingen sportbegeleider, fiets en auto (uniek op het grondgebied van SGR Kempen)Deze opleidingen worden hoofdzakelijk in Balen en Herentals aangeboden.
- 8) De berekening van het lestijdenpakket voor schooljaar 2016 – 2017 geeft aan dat er 58 lesuren moeten worden bespaard. Indien we een voorstel doen voor de aanwending in de gedachtegang van het toekomstperspectief, dan hebben we een tekort van 38 lesuren.

- 9) Vanuit het doorlichtingsverslag moeten een aantal tekorten op opleidinginhoudelijk en opleidingoverschrijdend niveau worden aangepakt. Dit betekent een grote financiële investering.
- a) Turnhout: voor 4/5 opleidingen voldoet de infrastructuur i.f.v. de opleidingscompetenties niet
 - Op dit moment zijn er enkel investeringen gebeurd in de afdeling lassen m.b.t. de veiligheid i.s.m. Talentenschool Turnhout.
 - Voor de andere opleidingen moet dit nog gebeuren. De aankoop voor didactische leermiddelen m.b.t. Turnhout zijn 'on hold' gezet.
 - Opleiding bouw: de werkruimte voldoet niet aan de regelgeving
 - b) Balen: voor 4/7 opleidingen voldoet de infrastructuur i.f.v. de opleidingscompetenties niet
 - Deze investeringen zijn in kaart gebracht en worden / zijn reeds gedeeltelijk aangepakt.
 - Infrastructuur: de leerkracht bouw kan nooit tegelijk toezicht houden in de werkruimte voor voeger en die van tegelzetter
 - Op domeinniveau zijn er acties ondernomen i.v.m. verantwoordelijkheden en budgetten.
 - c) Herentals: voor 3/8 opleidingen voldoet de infrastructuur i.f.v. de opleidingscompetenties niet
 - Deze investeringen zijn in kaart gebracht en worden / zijn reeds gedeeltelijk aangepakt
- 10) Specifiek voor Turnhout:
- a) De demografische ligging biedt mogelijkheden.
 - b) Het tewerkstellingspercentage (reguliere tewerkstelling) voor Turnhout ligt ruim boven het Vlaams gemiddelde.
 - c) De leerlingenaantallen (totaal en per opleiding) in vergelijking met de concurrentie zijn laag, ook ons marktaandeel stabiliseert zich rond de 12%.
 - d) De investeringskost naar aanleiding van de tekorten uit doorlichtingsverslag ligt hoog.
 - e) De aanwending vanuit het lestijdenpakket ligt hoger dan de opbrengst van het aantal lestijden.
 - f) De concurrentie vanuit CDO Noorderkempen en Syntra is groot.
- 11) Een doordachte organisatiestructuur, een optimale aanwending van het lestijdenpakket en het (tijdelijk en fysiek) opheffen van de vestiging van Turnhout biedt mogelijkheden om te investeren op kwaliteitszorg (opleidinginhoudelijk en opleidingoverschrijdend) met het oog op een stijgend leerlingenaantal in de vestigingen van Balen en Herentals).
- 12) Indien er een nieuwe vestigingsplaats wordt geopend, dan geeft SO/2008/08 hiervoor de nodige richtlijnen.

12 Aanbevelingen

- 3) Het is belangrijk om het opleidingsaanbod van het Voltijds BSO en het Deeltijds BSO grondig op mekaar af te stemmen in het kader van een goede oriëntering en schoolloopbaanbegeleiding van de leerling.
- 4) De tewerkstelling is een belangrijk gegeven in de finaliteit van het DBSO. Om gefundeerd opleidingen in te richten of op te heven, is het van belang om het opleidingsaanbod af te stemmen op de arbeidsmarkt. Hiervoor is er zicht nodig op:
 - a) Een zicht te krijgen op waar (geografisch) onze leerlingen worden tewerkgesteld en hieruit een link te leggen met hun woonplaats
 - b) Een zicht te krijgen op de tewerkstellingssectoren in de omgeving van elke vestiging
 - c) Een zicht te krijgen op de vraag en het aanbod van de tewerkstellingssectoren
- 5) De infrastructuur voor de vestiging van Balen zou in samenspraak met de dienst infrastructuur van SGR Kempen onder de loep kunnen worden genomen in het kader van het toekomstperspectief 'open school' en o.b.v. het veiligheidsaspect (bouw)
- 6) In het kader van de mogelijkheden van een opleiding met het oog op het toekomstperspectief op de arbeidsmarkt, heeft de opleiding bouw in Herentals groeipotentieel.
- 7) Kwaliteitszorg kan een factor zijn voor een stijgend leerlingenaantal indien er wordt ingespeeld op de organisatiestructuur, de capaciteitsmogelijkheden en de infrastructuur. In dit geheel vormt de vestiging van Turnhout op dit moment een belemmerende factor.
- 8) Indien er wordt beslist dat de vestiging van Turnhout wordt opgeheven, dan is zowel op leerkrachten – als leerlingenniveau een (menselijke) communicatie en begeleiding aan de orde. Hiervoor zal een personeelsdossier en een communicatieplan moeten worden opgesteld.

10 Uittreksel uit het doorlichtingsverslag inzake de centrumleiding

Door het gebrek aan continuïteit in de centrumleiding en de sterke groei van het leerlingenaantal gedurende de laatste schooljaren ging er veel energie naar dagdagelijkse probleemoplossing en werden sommige onderwijskundige processen minder goed aangestuurd en opgevolgd. Hierdoor voldoet de kwaliteit van een aantal opleidingen nog niet aan de minimale verwachtingen. De sinds dit schooljaar aangestelde coördinator gaf al enkele aanzetten en wil de aansturing en opvolging in het kader van een interne kwaliteitsbewaking sterker stroomlijnen en bewaken.

Voor het kwaliteitsonderzoek lag de focus op de procesvariabelen loopbaanbegeleiding en evaluatiepraktijk.

Het CLW heeft nog geen doelgerichte visie voor de verschillende aspecten van de loopbaanbegeleiding. De fasen van inschrijving, onthaal en screening kregen sinds dit schooljaar een nieuwe invulling, maar de verzamelde screeningsresultaten worden nog onvoldoende aangewend om een doelgericht leertraject op maat uit te zetten. De trajectbegeleiding verloopt nog niet optimaal omdat het centrum soms kiest voor een klassikale organisatie van een module, de inhoud onvoldoende afgestemd zijn op de module en er onvoldoende zicht is op de realisatie van de competenties in de component werken. In praktijk komt dat soms neer op algemene trajecten met onvoldoende aandacht voor maatwerk. Bij te laat komen en afwezigheid wordt kort op de bal gespeeld, wat resulteert in een beperkt aantal telaarcomers en afwezigheden.



3 Algemeen pedagogisch beleid

3.1 Beslissing: goedkeuring opheffing vestigingsplaats CLW Turnhout

Op 01.09.2015 werd Nathalie Drees coördinator van het CLW Herentals. Samen met de Scholengroep en de directeur van SO De Vesten werkte ze, vertrekkend vanuit een uitgebreide interne en externe omgevingsanalyse, een toekomstplan uit.

In dit kader worden een aantal aanbevelingen gedaan om het CLW in de Scholengroep toekomstperspectief te geven.

Een van de aanbevelingen is het (tijdelijk?) sluiten van de vestigingsplaats Turnhout.

Motivatie

- a) De leerlingenaantallen (totaal en per opleiding) in vergelijking met de concurrentie zijn laag, ook ons marktaandeel stabiliseert zich rond de 12%.
- b) De investeringskost naar aanleiding van de tekorten uit het doorlichtingsverslag ligt hoog.
- c) De aanwending vanuit het lestijdenpakket ligt hoger dan de opbrengst van het aantal lestijden
- d) Het groeipotentieel van de opleidingen geeft aan dat we naar de toekomst toe ons kunnen profileren in:
 - Opleiding bouw (toekomstperspectief naar werkzekerheid)
 - Opleiding voeding (ruime regio en werkgelegenheid)
 - Opleidingen sportbegeleider, fiets en auto (uniek op het grondgebied van SGR Kempen)
 Deze opleidingen worden hoofdzakelijk in Balen en Herentals aangeboden.
- e) De berekening van het lestijdenpakket voor schooljaar 2016 – 2017 geeft aan dat er 58 lesuren moeten worden bespaard. Indien we een voorstel doen voor de aanwending in de gedachtegang van het toekomstperspectief, dan hebben we een tekort van 38 lesuren.
- f) De concurrentie vanuit CDO Noorderkempen en Syntra is groot.
- g) Voor 4/5 van de opleidingen voldoet de infrastructuur i.f.v. de opleidingscompetenties niet.
- h) Een doordachte organisatiestructuur, een optimale aanwending van het lestijdenpakket en het (tijdelijk en fysiek) opheffen van de vestiging van Turnhout biedt mogelijkheden om te investeren op kwaliteitszorg (opleiding inhoudelijk en opleiding overschrijdend) met het oog op een stijgend leerlingenaantal in de vestigingen van Balen en Herentals).

De RVB keurt de opheffing van de vestigingsplaats Turnhout van het CLW De Vesten op 01.09.2016 goed.



BIJZONDERE TEAMVERGADERING

9 mei 2016

**IN 2017 ONTDEKKEN WIJ OP EEN ACTIEVE
MANIER DE TALENTEN VAN DE JONGERE
EN VOELEN WE ONS INTRINSIEK
VERANTWOORDELIJK VOOR HEM EN ZIJN
ONTWIKKELPROCES!**

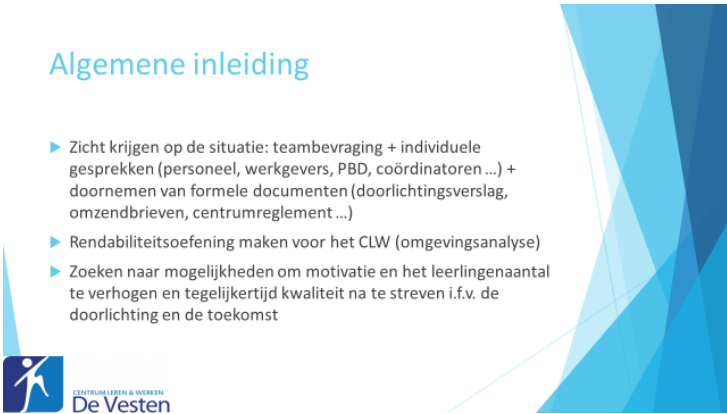
 **De Vesten**



Agenda

- ▶ Algemene inleiding
- ▶ Eerste vaststellingen
- ▶ Belangrijke aandachtspunten
- ▶ Belemmerende factoren
- ▶ Naar een warme en kwalitatieve organisatie
- ▶ Organisatiestructuur naar de toekomst
- ▶ Invloed op de personeelsleden
- ▶ Verdere communicatie

 **De Vesten**



Algemene inleiding

- ▶ Zicht krijgen op de situatie: teambevraging + individuele gesprekken (personeel, werkgevers, PBD, coördinatoren ...) + doornemen van formele documenten (doorlichtingsverslag, omzendbrieven, centrumreglement ...)
- ▶ Rendabiliteitsoefening maken voor het CLW (omgevingsanalyse)
- ▶ Zoeken naar mogelijkheden om motivatie en het leerlingenaantal te verhogen en tegelijkertijd kwaliteit na te streven i.f.v. de doorlichting en de toekomst

 **De Vesten**

Eerste vaststellingen

- Teambevraging: weinig teamgevoel en motivatie was zoek omwille van verschillende argumenten + bevestiging in gesprekken
- Doorlichting: tot dan weinig concrete ondernomen acties
- Dalend algemeen leerlingenaantal sinds de afgelopen 4 schooljaren



Een doel is een droom met een deadline.
Zonder actie is het slechts een wens.

Belangrijke aandachtspunten

- ▶ Inspraak + autonomie: motivatie ↗
Besluit: intrinsiek engagement
- ▶ Je competent voelen / zijn in je rol: motivatie ↗
Besluit: kwaliteitsvol functioneren

Logisch gevolg:

Intrinsiek engagement + kwaliteitsvol functioneren: kans op een stijgend leerlingenaantal + wegwerken tekorten doorlichting ↗



Belemmerende factoren

- ▶ Lestijdenpakket 2016 – 2017: besparing van ca. 58 uren
- ▶ Vestiging Turnhout
- ▶ Ontbreken teamgevoel



Naar een warme en kwaliteitsvolle organisatie

- ▶ Het 'inactief maken' van de vestiging van Turnhout
- ▶ Toekomstgericht: het installeren van zelfsturende teams per vestiging per sector in stappen

=> Volgend schooljaar: teams per vestiging



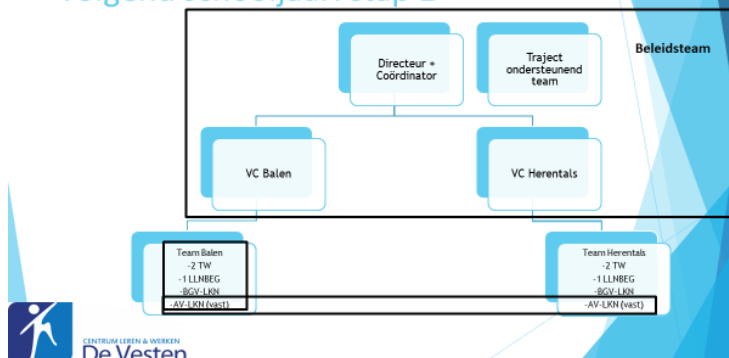
**SOMS HEB JE VAN DIE DROMEN
DIE JE WAKKER HOUDEN**

TOT JE ZE UITVOERT

Loeje

Publicatie 2016
© 2016 De Vesten
www.devesten.be

Volgend schooljaar: stap 1



Invloed op personeelsleden (lestijdenpakket)

- ▶ Vastbenoemd: oplossingen binnen Campus De Vesten (CLW en / of voltijds)
- ▶ Tijdelijk: eventuele mogelijkheden worden besproken in een persoonlijk gesprek

Verdere communicatie

- ▶ Personeelsleden:
 - ⇒ Tijdelijk: persoonlijk gesprek tussen 12/5 – begin juni
 - ⇒ Vastbenoemd: bekendmaking ambtsverrichting vanaf begin juni (ruimte voor persoonlijke gesprekken)
- ▶ Leerlingen en ouders Turnhout:
 - ⇒ 10/5: leerlingen worden door coördinator en VC op de hoogte gebracht + krijgen brief mee naar huis
 - ⇒ Vanaf 17/5: organisatie van persoonlijke gesprekken (VC coördineert)
- ▶ Externen: vanaf 12/5 (door Coördinator)

Praktische organisatie 'verhuis' Turnhout

- ▶ Richtlijnen volgen via DN
- ▶ VC coördineert
- ▶ Tijdens lesvrije dagen klassenraadweek

Domeinschool met 4 onderwijsvormen

..\\..\\Beleidsdocumenten\\Algemeen beleid\\Campus de
Vesten\\Aanbodstructuur (definitief).docx



Feedback PGO

1 Feedback PGO

1.1 Persoonlijke relaties

An Vanbroekhoven, moeder

From: anvbro@gmail.com

Date: Mon, 13 Jun 2016 22:17:36 +0200

Subject: Re: Onderzoek

To: natalie_2903@hotmail.com

Het werk is heel logisch opgebouwd. Het onderzoek dat je voerde is heel goed te volgen. Het technische deeltje met cijfers van lestijdenpakketten en zo, is voor een buitenstaander wat moeilijker en die neem je maar aan.

Wat ik een beetje mis, is het verband tussen de 2 teambevragingen en de **34** persoonlijke gesprekken enerzijds en de idee dat het personeel deel uitmaakt van een zelfsturend team anderzijds. Je laat het verband wel zien. Ik bedoel: als het jouw idee was (je verantwoordt het werken met zelfsturende teams) om met zelfsturende teams te werken, zou het wel interessant zijn om te weten wat het personeel (34 mensen?) erover dacht?

Kan je dat gewoon ergens onder woorden brengen?

Heb 2 dingen ergens in rood aangebracht.

De laatste loodjes, het einde in zicht...Oef! Maar veel geleerd!

mama

=>Wat het team ervan vindt, heb ik getoetst in een bevraging. Deze bevraging staat beschreven in hoofdstuk 5 bij deelvraag 3 p. 30 - 31.

Antonio Pascale, directeur SO De Vesten Herentals

Volledig onderzoek

Dag Natalie

Ik heb hiervoor zeker de tijd genomen. Voor jou doe ik dat.

Mijn feedback:

Je bouwt je onderzoek goed op én je onderbouwt ook zeer goed. Je hebt de onderzoeksstrategieën functioneel toegepast. Maar vooral: je slaagt er op een sublieme manier in om theorie aan praktijk te koppelen. Dit doe je in dit onderzoeksrapport, maar als ervaringsdeskundige, heb ik vanop de eerste rij vastgesteld dat je dit ook toepast in de praktijk. De resultaten zijn niet uit gebleven. De toekomst lacht SO De Vesten en jou zeker toe. Tot slot: je blijft authentiek. En dit kan enkel maar gewaardeerd worden.

Met vriendelijke groet

www.sodevesten.be

SO De Vesten is een domeinschool met een **doorstroomgericht aanbod** (ASO en TSO) en een **arbeidsmarktgericht aanbod** (BSO en DBSO). We focussen ons op twee leerdomeinen: *"Techniek en Wetenschap"* en *"Mens en Maatschappij"*.

Antonio Pascale

Directeur SO

Augustijnenlaan 32

2200 Herentals

Tel: 014/21.11.44

Email: antonio.pascale@campusdevesten.be

Hans Dekoninck, coördinerend directeur Scholengroep Kempen

Hans Dekoninck <hansdekoninck@sgrkempen.be>

Beste Natalie

Bedankt! De voorstelling vanmorgen zat heel goed in elkaar. Als je hier aan kan werken, ben je zeker goed gericht aan het werken.

Veel succes ermee!

Hans

Met vriendelijke groeten

Hans Dekoninck

Coördinerend directeur Secundair Onderwijs

Grote Markt 52 - 2300 Turnhout

tel. 014/47 10 70

gsm. 0498/90 09 71

hansdekoninck@sgrkempen.be

www.scholengroepkempen.be

Geert Bots, pedagogisch directeur Gemeenschapsinstelling Mol

Om te beginnen, wil ik graag aangeven dat dit onderzoek me bijzonder inspireerde voor mijn eigen praktijkcontext. Voor ik dit onderzoek las, twijfelde ik aan het idee en de mogelijkheden van zelfsturende teams. Dit volledige PGO gaf me het inzicht dat de installatie en werking van een zelfsturend team niet enkel mogelijkheden bevat voor de organisatie, maar ook voor de individuele teamleden.

Het doornemen van het onderzoek nam heel wat tijd in beslag, omdat ik associaties en verbanden legde met mijn huidige praktijksituatie. Dit beklemtoon ik als een positief element.

Als feedback geef ik volgende elementen mee, misschien dat deze nog een meerwaarde bieden om te verwerken in je onderzoek:

- Ik begrijp je keuze voor zelfsturende teams, nergens vermeld je de aanleiding of de reden voor je keuze. => toevoeging gedaan op p. 6 – 7
- Bij het theoretisch kader voor het begrip zelfsturende teams, ben ik benieuwd naar de verschillende fasen om tot een zelfsturend team te komen. Je zou ze kunnen opsommen of verwijzen naar een bijlage. => bijlage 5 toegevoegd (illustratie 4 fasen naar een ZST)
- Bij je eigen identiteit mis ik de onderbouwing, je verwijst wel terug naar een eerder gegeven. Voor de lezer is dit niet altijd 'leesvriendelijk'. => Verdere uitwerking bij 1.1 p. 8
- Voor de teambevraging van p. 31 kan je misschien heel kort de motivering ervan vermelden. => Toegevoegde paragraaf op p. 30 onderaan
- In het discussiegedeelte zou je kunnen toevoegen: 'hoe niet in de valkuilen van het werken met ZST trappen' en 'hoe de positieve drive die er heerst blijven aanwakkeren en borgen'. Uiteindelijk ben je met deze twee grondvragen gedurende het proces als vanzelfsprekend bezig geweest. => twee extra paragrafen toegevoegd bij het discussiegedeelte van 2.1
- Beschrijf enkel de aanbevelingen voor vervolgonderzoek die een rechtstreeks verband vormen met je huidige onderzoek.
=> Beperkt van 5 aanbevelingen naar 2 aanbevelingen die in de procesbewaking het volgende schooljaar en het schooljaar daarna kunnen worden uitgevoerd als toevoeging op het huidige onderzoek.

1.3 Critical friends

Jan Gys, critical friend studiegroep

Voor mijn onderzoek werk ik verder met het standpunt van Stoel (1980): welbevinden kan je interpreteren als de virtuele balans die er heerst tussen positieve en negatieve gevoelens. Afhankelijk van het (on)evenwicht in die balans bestaat er een rechtstreekse link met prestaties (de Fraine, 2003). Onderzoek toont aan dat welbevinden een sleutelrol inneemt in het bereiken van evolutie in een ontwikkelingsproces (de Fraine, 2003)

M. Seligman (2006) benadrukt vanuit de positieve psychologie dat je gelukkig kunt worden door je

Opmerkingen

 **Jan Gys** mei 30, 2016
Waarom? Dit zou ik wel kort verantwoorden.

⇒ P. 10: hier heb ik nog een korte motivatie aan toegevoegd.

1.3 Mijn waarden als persoon en leidinggevende

Hieronder herhaal ik mijn identiteit (p.4) en koppel er de CEN-thema's, basisdimensies en competenties aan:

Me, myself and I	CEN-thema	Basisdimensie	Competentie
Zelf inspraak, autonomie en verantwoordelijkheid hebben: dit leidt tot een hoger welbevinden en beter functioneren (Rvan en	Denken in mogelijkheden Inclusief onderwijs	Nog aanvullen!	Nog aanvullen!

Opmerkingen

 **Jan Gys** mei 30, 2016
Had ik ook in mijn PGO, maar het bleek achteraf niet echt een evaluatiecriterium te zijn...

Zowel Jan als mijn studiebegeleider Wim raadden me aan om dit niet op te nemen, aangezien het niet tot de evaluatiecriteria behoort. Dit gedeelte heb ik dan ook verwijderd.

Het actieonderzoek bood mij de uitgelezen kans om een toekomstperspectief voor mijn organisatie te ontwerpen i.f.v. mijn onderzoeksvraag op lange termijn. Dit betekent dat ik de kwaliteit van mijn onderzoek waarborg door cyclisch (Schuman, 2009) te werken volgens het PDCA-principe (Carr en Kemmis, 1986) voor het taakgerichte deel en het IMWR-principe voor het mensgerichte luik. Hiermee wil ik verduidelijken dat mijn onderzoeksdeel zich vooral richt op het taakgerichte (strategische en procesmatige) luik en het handelingsdeel (vermogen om te anticiperen op menselijk gedrag) op het mensgerichte luik. De twee luiken lopen over het algemeen relatief synchroon.

Aangezien actieonderzoek gericht is op de waarden en normen waarnaar mensen handelen om verbetering of vernieuwing te realiseren, is het van enorm belang om erg discreet om te gaan met de resultaten i.f.v. het te bereiken doel. Het advies dat de doorlichting formuleerde is gebaseerd op objectieve criteria. De inspecteurs stelden vast dat het aangeboden onderwijs niet voldeed aan de gestelde criteria. Onlosmakelijk wordt hier de link gelegd met personen. Niet alle personeelsleden hebben het vermogen om in dit gegeven hun eigen persoonlijkheid los te koppelen van hun formele rol als leerkracht. Voor alle acties die ik ondernam tijdens mijn onderzoek, stelde ik mezelf onderstaande ethische vragen gebaseerd op de gedachtegang van Socrates:

- Welke waarden en normen zijn vanzelfsprekend in deze organisatie?
- Welke waarden en normen zijn vanzelfsprekend voor de individuele betrokkenen?

 **Jan Gys**
Ken ik niet... Misschien kort uitleggen? Voetnoot?

 **Jan Gys**
Ik kreeg als opmerking om zo'n afkortingen voluit te schrijven. 'i.f.v.' wordt ook veel gebruikt in dit deel van de tekst.

 **Jan Gys**
Volgens de evaluatiecriteria moet je ook met de HBO ethische code werken. Ik had ook eerst een andere ethische code gebruikt, maar heb in de bijlage nog een stukje toegevoegd over gelijkenissen en verschillen tussen beiden...

Bij het IMWR-principe heb ik de bron vermeld en een afbeelding ter verduidelijking toegevoegd.

Afkortingen heb ik voluit geschreven.

Wat betreft de ethische code heb ik de HBO-gedragscode gelinkt aan de Socratische gedachte inzake ethiek.

terzoekevraag

'Ike strategische en procesmatige bijsturingen heeft ons team nodig om te groeien naar kwaliteitsvol en innovend onderwijs, rekening houdend met viduele belangen van de teamleden?

AN – operationele elstelling NSPIREREN	DO = MOBILISEREN			CHECK- Meetbaar = WAARDEREN	ACT – bijsturing = REFLECTEREN
	Actie	Timing	Uitvoerder		
ht krijgen op de reeds	In maart van schooljaar 2012 – 2013 is er een eerste	Maart 2013	Volledige	Uitgewerkte	Opnieuw

 **Jan Gys**
Dit kader is een prachtige tijdlijn van alles wat je gedaan hebt. Ga je deze bij het hoofdstuk zetten? Of bijlage?

De PDCA's voor de procesbewaking heb ik allemaal naar de bijlagen verschoven. Ze zijn wel een belangrijk onderdeel van dit onderzoek.

1.5 Cijfergegevens

In de omgevingsanalyse in bijlage 5 beschrijf ik het volledige rendabiliteitsonderzoek voor ons Centrum voor Leren en Werken. De volgende items zijn een samenvatting van de meest opvallende elementen uit de omgevingsanalyse.



Jan Gys

Waarom? Met betrekking tot je onderzoeksvraag? Of?

In deze zin voeg ik de belangrijke verwijzing naar mijn PGO toe.

Hoofdstuk 5: conclusies en discussie

In het vorige hoofdstuk beschreef ik een aantal vaststellingen die ik in dit hoofdstuk in combinatie met het theoretisch kader gebruik om de deelvragen te beantwoorden. Ook voor de verdere onderbouwing van de onderzoeksvraag spelen de vaststellingen een cruciale rol. Aanvullend



Jan Gys 13 uur geleden

Begrijp wat je bedoelt, maar vind het niet zo'n goede zin.

Deze zin heb ik opgesplitst in meerdere zinnen om de inhoud verder te verduidelijken en verwarring te voorkomen (p. 28)

2 Discussie

2.1 Opbrengst

Op p. 6 verwoordde ik een hoger doel voor mezelf: 'ik wil de mogelijkheid creëren om zowel in te spelen op het organisatiebelang als het individuele belang, vertrekkend vanuit mijn eigen



Jan Gys 12 uur geleden

Ik mis in 2.1 en 2.2 'de discussie'. Je beschrijft wat er gebeurd is, maar misschien nog te weinig 'waar tegen aan gelopen is', 'wat niet gegaan is zoals je gewild hebt' en 'hoe je daarmee omgegaan bent'. Maar het zou ook kunnen dat ik 'discussie' anders opgevat heb dan jij?

Vanuit de feedback van Jan en Geert: twee extra paragrafen toegevoegd bij het discussiegedeelte van 2.1

Wim van der Meulen, onderzoeksbegeleider

Van: Meulen, Wim W.M.H. van der

Verzonden: zondag 22 mei 2016 22:20

Aan: Drees, Natalie N.

Onderwerp: RE: Vraag over PGO

Hoi Natalie,

Ik heb je tekst gelezen en denk dat je op deze manier vooruit kunt. De schrijfstijl en de wijze van beschrijven is goed.

Wel had ik zelf de neiging om je onderzoeksvraag bij te stellen, omdat ik vind dat je in de vraagstelling niet zou moeten verwijzen naar de 'bemerkingen van de doorlichting'

Die kun je in hoofdstuk 1 wel duiden en beschrijven. (Daar is behoefte aan. Ik als lezer wil weten wat de probleemsituatie is).

Ik denk dan meer aan een vraag die er meer zo uit komt te zien:

Welke strategische en procesmatige bijstellingen heeft ons team nodig om(samenvattende korte termijn doel vanuit de doorlichting).... en te groeien naar kwaliteitsvol en innoverend onderwijs, rekening houdend met individuele belangen van de teamleden?

Je moet dan nog het korte termijn doel vanuit de doorlichting samenvattend in de vraag verwerken.
Of je laat dat weg en volstaat met:
Welke strategische en procesmatige bijsturingen heeft ons team nodig te groeien naar kwaliteitsvol en innoverend onderwijs, rekening houdend met individuele belangen van de teamleden?

Dan heb je de voorwaarden om de doelen van de doorlichting te bereiken.

Deelvragen:

- Welke belemmerende factoren spelen zich op dit moment af in de organisatie, waardoor er 'achteruitgang' wordt veroorzaakt?
- Welke mogelijkheden zijn er om de belemmerende factoren aan te pakken?
- In welke mate kan het concept van een zelfsturend team intrinsieke (werk)motivatie opleveren in functie van het organisatiebelang op korte (opvolging doorlichting) en lange termijn (kwaliteitsvol onderwijs) en het individuele belang (verhogen welbevinden en motivatie)?

Vriendelijke groet,

Wim

- ⇒ Onderzoeksvraag is bijgesteld
⇒ In hoofdstuk 1 beschrijf ik niet enkel de probleemsituatie, maar ik heb ook een belangrijk gedeelte uit het doorlichtingsverslag (bijlage 2) toegevoegd.

1.3 Mijn waarden als persoon en leidinggevende

Hieronder herhaal ik mijn identiteit (p.4) en koppel er de CEN-thema's, basisdimensies en competenties aan:

Me, myself and I	CEN-thema	Basisdimensie	Competentie
Zelf inspraak, autonomie en verantwoordelijkheid hebben; dit leidt tot een hoger welbevinden en beter functioneren (Ryan en Deci, 2006)	Denken in mogelijkheden Inclusief onderwijs	Nog aanvullen!	Nog aanvullen!
Je competent voelen / zijn in je functie: dit leidt tot een hogere werkmotivatie en kwaliteitsvol functioneren (Hackman en Oldham,	Systeemdenken Master SEN als professional Inclusief onderwijs		



Wim van der Meulen juni 01, 2016

Hier in hoofdstuk 2 niet zo'n schema plaatsen. Tekst over jouw waarden als persoon en leidinggevende en probeer ook hier de koppeling te maken naar literatuur. Het is ook nog niet af.

Het is de bedoeling dat je een 'af' hoofdstuk bij mij inlevert. Dat ik daar feedback op geef en dat je dan vervolgens dat later bijwerkt en op het eind het geheel nog eens instuurt voor feedback.

Ik kan dus niet tussentijds steeds feedback geven.

Het eerste stuk van hoofdstuk 2 tot 1.3 ziet er uit zoals het hoort, dus daar ben je goed op weg. Ik ga er pas gedetailleerd naar kijken wanneer hoofdstuk 2 af is en je ook van *critical friends* feedback hebt gehad.

Hetzelfde geldt voor hoofdstuk 3.

Werk ik eerst goed uit. Je hoofdstuk staat nu voor een heel groot deel in een tabel, dat moet je zo niet doen. Uitwerken in paragrafen. En bijvoorbeeld alleen een kort en duidelijk schema van je onderzoeksorganisatie.

Als het nodig is wil ik aanstaande maandag nog wel even een en ander met je doorspreken. :-)

Zowel Jan als mijn studiebegeleider Wim raadden me aan om dit niet op te nemen, aangezien het niet tot de evaluatiecriteria behoort. Dit gedeelte heb ik dan ook verwijderd.

Daarna heb ik enkel nog 'uitgewerkte' hoofdstukken ingeleverd.

opleveren in functie van het organisatiebelang op korte (opvolging doorlichting) en lange termijn (kwaliteitsvol onderwijs) en het individuele belang (verhogen welbevinden en motivatie)?

Met opmerkingen [WvdM1]: Ik denk dat je hoofdstuk 2 theoretisch nog meer moet onderbouwen vanuit literatuur. Als theoretisch kader vind ik het nog erg 'licht' beschreven.

Zorg ervoor dat je rond de 2000 woorden komt te zitten en zoek meer tekstfragmenten uit je gekozen literatuur die je stellingnamen ('jouw waarden als persoon') nog meer onderbouwen en af illustreren.

=> Ik heb de volgorde van de opgesomde punten omgekeerd en daarna het nieuwe 1.1 (mijn identiteit) verder uitgewerkt. Ook Geert gaf deze suggestie in zijn feedback.

Ik wil hiermee aangeven dat ik vertrek vanuit mezelf, daarna de cirkel groter maak naar de organisatie en vervolgens de dynamieken voor een ZST hieraan koppel.

Voor:

- 1) de visie van mijn organisatie
- 2) vijf kernbegrippen: motivatie, welbevinden, zelfsturende teams, kwaliteitsvol werken en leiderschap
- 3) mijn waarden die voor mij als persoon en leidinggevende een essentiële plaats innemen

Na:

- 4) mijn waarden die voor mij als persoon en leidinggevende een essentiële plaats innemen
- 5) de visie van mijn organisatie
- 6) vijf kernbegrippen: motivatie, welbevinden, zelfsturende teams, kwaliteitsvol werken en leiderschap

=> bijlage 5 toegevoegd (illustratie 4 fasen naar een ZST)

Cijfergegevens

Het bestuderen van allerlei cijfergegevens zorgde ervoor dat ik een aantal vaststellingen kon doen. Samen met onderliggende verbanden tussen de resultaten van andere onderzoeksmethoden ontstond de mogelijkheid om duidelijke conclusies te trekken en aanbevelingen te formuleren.

Documentonderzoek

Het doornemen en analyseren van officiële documenten, waaronder het doorlichtingsverslag, relevante literatuur ..., gebruikte ik als richtlijn om de conclusies en aanbevelingen uit dit onderzoek te motiveren.

Hieronder geef ik overzichtelijk weer welke onderzoeksmethode ik voor welke deelvraag inzette.

Deelvraag	Gebruikte onderzoeksmethode
1) Welke belemmerende factoren spelen zich op dit moment af in de organisatie?	Teambevraging Persoonlijk gesprek Cijfergegevens Documentenanalyse
2) Welke mogelijkheden zijn er om de belemmerende factoren aan te pakken?	Teambevraging

Met opmerkingen [WvdM4]: Leg hier ook uit bij ieder onderdeel hoe je denkt met de gegenereerde data om te gaan (plan van dataverwerking).

Kun je eventueel ook in het schema daardonder opnemen)

⇒ p. 17: extra kolom toegevoegd aan de kader 'plan voor dataverwerking'

		met het oog op rendabiliteit, kwaliteitsvol onderwijs en het toekomstperspectief? (omgevingsanalyse)	
--	--	--	--

Met opmerkingen [WvdM5]: T/m hoofdstuk 4 is het OK

1.4 [Feedback om mee te nemen naar de herkansing](#)

Jan Gys (critical friend)

Re: Bijsturing PGO

Jan Gys

8/16/2016

Dag Natalie

Vooral de laatste twee hoofdstukken vind ik zeer sterk. De puzzel past mooi en alles staat met elkaar in verband. Je schrijft echt een verhaal, 'jouw onderzoeksverhaal', en dat zorgt voor grote betrokkenheid t.o.v. de lezer. Ook knap hoe je verwijst dat het 'product' belangrijker lijkt te zijn dan het 'proces' van het PGO .

Het PGO bevat prima afwisseling tussen jou, jouw praktijk en theorie (triade). Dat resulteert meermaals in een kritische kijk. Deze versie is nog beter dan de vorige.

Wanneer krijg je het resultaat van jouw PGO ten laatste? Zullen we daarna (na de septemberdrukke) ergens afspreken?

Groetjes

Jan

Wim van der Meulen (onderzoeksbegeleider + beoordelaar MSEN)

Feedback vanuit het gesprek na de beoordeling van het PGO:

Wim raadde me aan om het doorlopen proces te visualiseren volgens een bepaalde theorie. Hiervoor deed ik beroep op de visuele voorstelling van Schuman. Om de klemtoon heel duidelijk te leggen op het actieonderzoek stelde hij voor om mijn verzamelde data in twee categorieën te verdelen, waarvan het samenspel nodig is om tot een reële verandering te komen.

Ik koos ervoor om te werken met een menselijk aspect, waarin mijn team een hoofdrol speelt en een taakgericht aspect waarin de organisatie het voortouw neemt. De resultaten van beiden zijn noodzakelijk om op een transparante wijze het vertrouwen van het beleidsteam van de Scholengroep te winnen voor het grondidee van zelfsturende teams.

Feedback na het doornemen van het bijgestuurd verslag:

Meulen,Wim W.M.H. van der

wo 17-8-2016 14:33

Inbox

Aan:

Drees,Natalie N.;

Hoi Natalie,

Met interesse heb ik je hele onderzoeksverslag nog eens doorgelezen. Het zit nu volgens mij veel beter in elkaar.

Je maakt door de scheiding van je onderzoek in menselijk aspect en taakgericht aspect veel meer duidelijk. Alle hoofdstukken vormen nu samen één geheel. De enige twee kanttekeningen die ik nu nog heb is (1) de opening in hoofdstuk 4 waarin je stelt dat de door de tweedeling de kwaliteit van je onderzoek verbeterd wordt. Dat moet je misschien nog eens uitleggen of terug verwijzen naar het moment waar je dat eerder doet.

=>Aanvulling in eerste zin met verwijzing naar hfst 3 en Schuman.

Verder is (2) de paragraaf 4.2 over het taakgerichte aspect nu "erg" kort in verhouding met de rest. Je verwijst wel goed naar bijlage 9, maar voor mijn gevoel moet je in hoofdstuk 4 'iets' meer zeggen. Bijvoorbeeld kort aspecten selecteren/benomen die in relatie staan tot de bereidheid bij het team, maar ook bij de organisatie om aan te pakken? Het staat al enigszins in het schema, maar misschien iets meer uitgewerkt.

=>Omwille van 2 redenen heb ik hier geen bijsturing meer gedaan: enerzijds de verwijzing uit de feedback van de eerste beoordelaar i.v.m. de cijfergegevens (ze naar de bijlage verplaatsen) en anderzijds het woordenaantal. Op dit moment omvat mij

2 Feedback Verwerkingsopdracht BOP3

Duin consult, extern coachingbureau voor nieuwe leidinggevenden in SGR Kempen

Patrick Maes <info@duinconsult.com>

U hebt geantwoord op 18/11/2015 14:25.

Dag Natalie,

Bedankt voor je mail, ik heb intussen je documenten doorgenomen en ik moet zeggen: ik vind het er echt top uitzien!

Je powerpoint vind ik erg krachtig en absoluut helder in het kader van het vestigen van urgentiebesef. Wat ik verder heel sterk vind is het onderdeel 'waar willen we naartoe?' en 'wat hebben we daarvoor nodig?' (doel 1). Hiermee laat je zien dat je openstaat voor de input van de leerkrachten en vooral bereid bent hiervoor zelf ook acties te ondernemen.

Wat je nog zou kunnen doen is het tweeledig maken: nu werken ze aan de sneuveltekst (als ik het goed heb begrepen is dit een middel om *extern* de missie te communiceren). Misschien kunnen ze ook, via de interne visie (die jij hebt geformuleerd), concrete doelen bedenken en diezelfde vragen beantwoorden. Het lijkt mij namelijk dat de interne doelstellingen eerder komen dan de externe.

Ik zou ze dan vragen om in de 5 minuten dat er wordt gepresenteerd, het volgende te vertellen:

1. Welke inzichten leverde de brainstorm over de zojuist gepresenteerde visie (missie) je op? Wat betekent de geformuleerde (interne) missie/visie voor het werken binnen jouw vakgroep? (Eventueel:) Welke concrete plannen kun je nu al bedenken om aan deze missie/visie gevolg te geven?
2. Welke aanpassingen deed je op basis van vorige conclusies aan de sneuveltekst?
=> omgezet in extra teambevragingen

Ik wens je heel veel succes donderdag bij Ludo en vrijdag tijdens de pedagogische studiedag. Wanneer je weerstand ontmoet, bedenk dan: *'The bamboo that bends, is stronger than the oak that resists'*; Ruimte bieden aan weerstand kan heel nuttig zijn in de weg naar draagvlak!

Ik weet zeker dat het je gaat lukken!

Groetjes,

Djuna