

# ***Impact van schoolcultuur op het gebruik van indicatoren***

Yves Van Nuland

Affligem, De Montil, 6 juni 2014



**EFQM** ■  
Shares what works.

1

## ***Doelstelling***

- Bewust worden van de enorme **impact** van schoolcultuur :
  - Gebruik van indicatoren
  - Het type resultaten
  - Leervermogen leerlingen
  - Motivatie en welbevinden personeel en leerlingen
  - School als organisatie
  - Samenleving
- Een overzicht en inzicht hoe schoolcultuur kan beïnvloed worden



**EFQM** ■  
Shares what works.

2

## Programma

- Gewenste en actuele schoolcultuur
- Schoolcultuur (model Human Synergistics)
- Voorbeeld schoolcultuur ontwikkelen
- Toepassing en effect van de constructieve en defensieve denkstijlen op resultaten
- Paradox

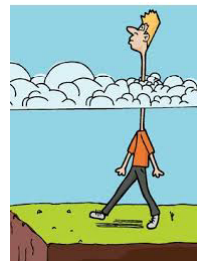


EFQM  
Shares what works.

3

## Ideale situatie

- Wat zou je graag hebben indien alles op wieltjes loopt en je jezelf in de *ideale situatie* zou bevinden ? Je mag nu dromen ...
  - Samenwerking, solidariteit, empathie, vertrouwen
  - Leergierigheid, gelukkig zijn, authenticiteit, eerlijkheid
  - Teamgeest, respect, creativiteit, engagement
  - Openheid, open communicatie, gedrevenheid
  - Samenhorigheid, plezier, transparantie
  - Verantwoordelijkheid, zorg, kwaliteit
  - Resultaatgerichtheid, procesgerichtheid
  - Doelgerichtheid, delegatie



EFQM  
Shares what works.

4

## ● Actuele storende elementen

- Welke zaken ervaar je als storend in een klas of school ?
  - Inconsequent gedrag, gebrek aan inlevingsvermogen
  - Te veel werkdruk, apathie
  - Te weinig betrokkenheid, groepspolarisatie
  - Veroordelen, te weinig wederzijds begrip
  - Te veeleisend, weinig openheid
  - Gebrek aan stiptheid, laksheid
  - Wantrouwen, overmatige controle
  - Gebrek aan delegatie, gecentraliseerde aanpak

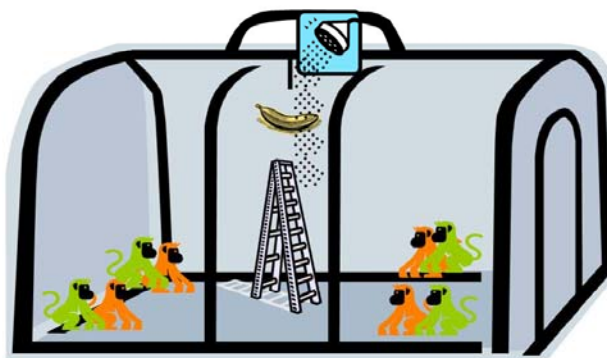


EFQM  
Shares what works.



5

## Bedrijfscultuur



EFQM  
Shares what works.

6

## Definitie bedrijfscultuur

- Bedrijfscultuur wordt beschouwd als een verzameling van waarden, normen, uitingen en gedragingen die mede bepalen hoe mensen in een organisatie met elkaar omgaan en de mate waarin zij energie steken in hun werk en de gehele organisatie

Valère Cauwenberg



**EFQM** ■  
Shares what works.

7

## Programma

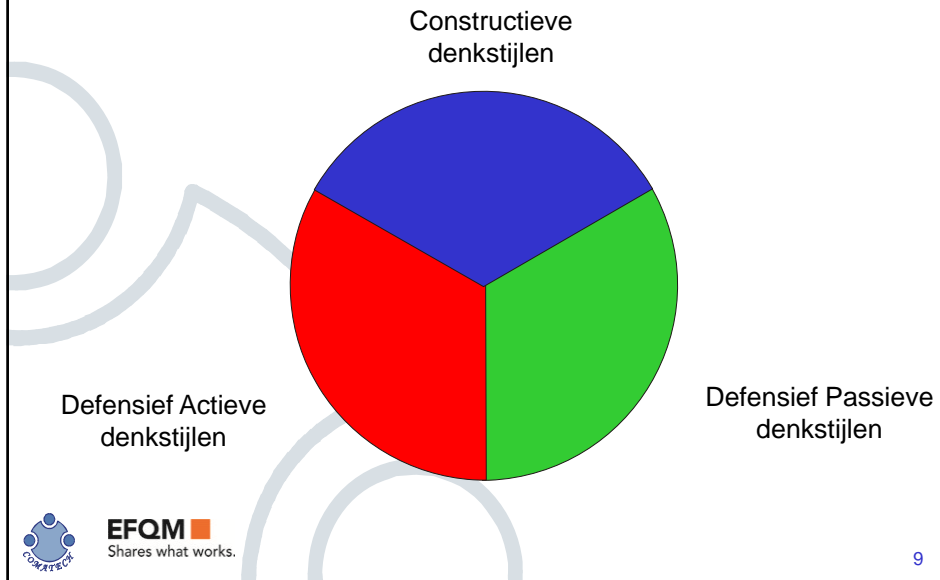
- Gewenste en actuele schoolcultuur
- Schoolcultuur (model Human Synergistics)
- Voorbeeld schoolcultuur ontwikkelen
- Toepassing en effect van de constructieve en defensieve denkstijlen op resultaten
- Paradox



**EFQM** ■  
Shares what works.

8

## Denkstijlen

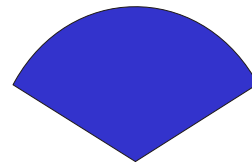


## Constructieve Denkstijlen

### Eigenschappen

- Is zowel taak- als mensgericht
- Zoekt naar voldoening
- Veel aandacht voor de toekomst
- **Beloont goed gedrag**
- Progressiegericht werken

### Constructieve denkstijlen



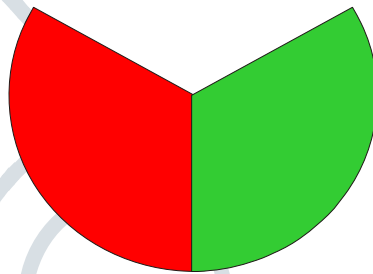
**EFQM**  Shares what works.

10

## Defensieve Denkstijlen

Eigenschappen :

- Zoekt zekerheid
- Zoekt veiligheid
- Veel aandacht voor verleden
- **Bestraft slecht gedrag**
- Doet aan branden blussen



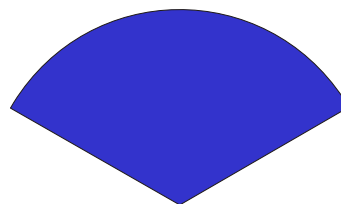
EFQM  
Shares what works.

11

## Constructieve Denkstijlen

- Houdt van een uitdaging
- Stelt zijn eigen doelen
- Houdt van moeilijke taken
- Leert van fouten en verbetert zichzelf
- Houdt van verantwoordelijkheid
- Open over zichzelf
- Grote persoonlijke integriteit
- Moedigt anderen aan
- Wordt vertrouwd door anderen
- Kan goed luisteren
- Bereid om de tijd te nemen voor anderen
- Oprechte belangstelling voor mensen
- Accepteert gemakkelijk veranderingen

Constructieve  
denkstijlen



**GASPEDAAL**



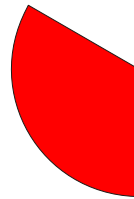
EFQM  
Shares what works.

12

## Defensief Actieve Denkstijlen

- Kritisch over anderen achter hun rug om
- Wantrouwt anderen
- Geeft anderen de schuld van eigen fouten
- Kan niet goed tegen kritiek
- Argumenteert graag
- Behoeft aan het controleren van anderen
- Spant zich in om indruk te maken op anderen
- Een sterke behoefte om te winnen
- Vergelijkt zichzelf voortdurend met anderen
- Moet altijd gelijk hebben
- Is perfectionistisch
- Streng maar rechtvaardig
- Ergert zich sterk aan eigen fouten

Defensief Actieve  
Denkstijlen



**REMPEDAAL**



**EFQM**  
Shares what works.

13

## Defensief Passieve Denkstijlen

- Wil door iedereen aardig gevonden worden
- Altijd vriendelijk
- Is het met iedereen eens
- Conservatief
- Vermijdt conflicten
- Zeer respectvol tegenover anderen
- Steekt nooit zijn/haar nek uit
- Accepteert veelal de status quo
- Wordt graag gewaardeerd door superieuren
- Afhankelijk van anderen
- Heeft een gebrek aan zelfvertrouwen
- Ontwijkend, vermijgend
- Neemt weinig risico's
- Weinig interesse in prestaties

Defensief Passieve  
Denkstijlen



**REMPEDAAL**



**EFQM**  
Shares what works.

14

## Participatief management



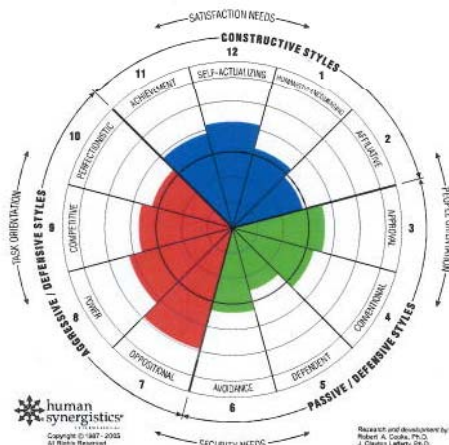
*Jan, we zijn een team. Ik neem de beslissingen en jij hebt deze te aanvaarden*



**EFQM**  
Shares what works.

15

## Current culture All respondents (n = 14)



**EFQM**  
Shares what works.

16



## Accountability



*Het probleem in dit bedrijf is dat niemand verantwoordelijkheid voor iets wenst te dragen. Maar zeg tegen niemand dat ik dat gezegd heb*



**EFQM**  
Shares what works.

17

## Contrast

- Defensieve houding
  - Aangeleerde hulpeloosheid
  - Zeggen wat anderen moeten doen
  - Problemen vertellen
  - Negatieve uitspraken
  - Doelstellingen niet SMART
  - Vaag zijn
  - Weet van niks
- Constructieve houding
  - Zelfredzaam zijn
  - Creatief zijn
  - Initiatief nemen en doelgericht werken
  - Oplossingen vinden
  - Positieve uitspraken
  - Beslissingen nemen
  - Acties afspreken
  - Resultaten behalen



**EFQM**  
Shares what works.

18

## Defensief - Constructief

- Wanneer er een sterke wind is, gaan sommigen stevige muren bouwen om zichzelf te beschermen, terwijl anderen windmolens gaan bouwen

Chinees gezegde



- Eén en dezelfde realiteit : twee totaal verschillende reacties



EFQM  
Shares what works.

19

## Test

- Constructieve schoolcultuur
  - Vertrouwen
- Geef drie voorbeelden van de laatste week hoe je zelf de waarde **vertrouwen** toegepast hebt of ervaren hebt in jouw school
- Deel deze ervaring met je buur (5')



EFQM  
Shares what works.

20

## Vertrouwen

- Vertrouwen is sterk ontwikkeld als de 4 constructieve stijlen (11 tot en met 2 uur) sterk ontwikkeld zijn
- Op dat ogenblik kan in alle openheid een probleem besproken en opgelost worden
- Mensen durven ambitieuze en realistische doelen stellen
- Mensen helpen elkaar om de doelen beter te bereiken
- Minimale controle en maximale zelfredzaamheid
- Fouten worden openlijk besproken en opgelost
- Excellente resultaten worden mogelijk



**EFQM** ■  
Shares what works.

21

## Programma

- Schoolcultuur (model Human Synergistics)
- Gewenste en actuele schoolcultuur
- Voorbeeld schoolcultuur ontwikkelen
- Toepassing en effect van de constructieve en defensieve denkstijlen op resultaten
- Paradox



**EFQM** ■  
Shares what works.

22

## Basisdocument Resultaatgerichtheid

- Belanghebbenden (actoren) van een school
  - Leerlingen
  - Ouders
  - Leerkrachten
  - Middenkader
  - Directie
  - Scholengemeenschap
  - Buren van de school
  - Samenleving
  - Openbaar vervoer
  - ...
- Profiel : Wat betekent **Resultaatgerichtheid** voor ons ?



**EFQM**  
Shares what works.

23

## **Directie**

- **Resultaatgerichtheid** voor een **directie** betekent o.a.
  - Heeft duidelijke korte en lange termijn doelen voor de school geformuleerd
  - Werkt spontaan aan zelf gestelde doelen
  - Onderzoekt alternatieven alvorens te handelen
  - Houdt van uitdagingen, stelt zichzelf doelen en bereikt deze week na week
  - Werkt systematisch met een schoolstuurbord en indicatoren
  - Vindt het heel gewoon om met verbeter- en actieplannen te werken
  - Weet prioriteiten te stellen
  - Kan focus behouden
  - Weet een duidelijk onderscheid te maken tussen belangrijke en minder belangrijke zaken
  - Zijn voorbeeldgedrag werkt inspirerend voor de leerkrachten en het ondersteunend personeel



**EFQM**  
Shares what works.

24

## Leerkracht

- **Resultaatgerichtheid** voor een **leerkracht** betekent o.a.
  - Weet ambitieuze en tegelijkertijd realistische doelen te stellen voor zowel zichzelf als voor de leerlingen
  - Zijn voorbeeldgedrag werkt inspirerend voor de leerlingen
  - Werkt spontaan aan zelf gestelde doelen
  - Is leergierig en gaat op zoek naar nieuwe horizons, zoekt naar verbreding en verdieping van het vakgebied
  - Houdt van creativiteit, innovatie en vernieuwing en weet dit over te dragen naar de leerlingen en collega's
  - Leert leerlingen voor zichzelf vooruitgang te plannen en te realiseren
  - ...



**EFQM** ■  
Shares what works.



25

## Leerling

- **Resultaatgerichtheid** voor een **leerling** betekent o.a.
  - Neemt feedback in dank aan en neemt de gepaste maatregelen
  - Werkt spontaan aan zelf gestelde leerdoelen
  - Beschikt over een grote veerkracht. Hij weet hoe met tegenslagen om te gaan en terug recht te krabbelen om verder te gaan
  - Is leergierig en wenst nieuwe en uitdagende dingen te leren
  - ...



**EFQM** ■  
Shares what works.

26

## Programma

- Schoolcultuur (model Human Synergistics)
- Gewenste en actuele schoolcultuur
- Voorbeeld schoolcultuur ontwikkelen
- Toepassing en effect van de constructieve en defensieve denkstijlen op resultaten
- Paradox



EFQM  
Shares what works.

27



## Kenmerken van onze school

1. Al onze leerlingen zijn **intrinsiek** gemotiveerd
2. Het **voorbeeldgedrag** van de directieleden werkt stimulerend voor medewerkers en leerlingen
3. De **zelfredzaamheid** van medewerkers en leerlingen is groot
4. De ontwikkeling van het **welbevinden** van leerkrachten en leerlingen op onze school is een voorbeeld voor andere scholen
5. Onze school heeft een traditie om actief te werken met **indicatoren** en doelstellingen. Maand na maand zien we de resultaten groeien



EFQM  
Shares what works.

28

## ● Oefening : Kenmerken van onze school

- Geef van de vorige lijst met kenmerken telkens 3 concrete voorbeelden van de laatste maand
  1. Intrinsieke motivatie
  2. Voorbeeldgedrag
  3. Zelfredzaamheid
  4. Welbevinden
  5. Indicatoren



**EFQM** ■  
Shares what works.

29

## Programma

- Schoolcultuur (model Human Synergistics)
- Gewenste en actuele schoolcultuur
- Voorbeeld schoolcultuur ontwikkelen
- Toepassing en effect van de constructieve en defensieve denkstijlen op resultaten
- Paradox



**EFQM** ■  
Shares what works.

30

## Impact en gevolgen van schoolcultuur (1/2)

- **Leervermogen leerlingen**
  - Constructieve denkstijlen :
    - ▶ Leergierigheid, openheid, nieuwsgierigheid, ontdekking, creativiteit, veerkracht, ...
  - Defensieve denkstijlen :
    - ▶ Enkel de regels volgen, niet meer doen dan nodig, zelfgenoegzaamheid, lauwe interesse, weinig initiatiefnemend, ...
- **Motivatie en welbevinden personeel**
  - Constructieve denkstijlen
    - ▶ Welbevinden of wel-zijn
    - ▶ Gelukkig zijn
    - ▶ Intrinsieke motivatie
  - Defensieve denkstijlen
    - ▶ Extrinsieke motivatie
    - ▶ Pesten op school
    - ▶ Stress en burnout
- **School**
- **Samenleving**



**EFQM**  
Shares what works.

31

## Impact en gevolgen van schoolcultuur (2/2)

- **Leervermogen leerlingen**
- **Motivatie en welbevinden personeel**
- **School als organisatie**
  - Constructieve denkstijlen : werken met dashboards en indicatoren (KPI's)
    - ▶ Zowel taakgericht (resultaten) als mensgericht (teamgeest, empathie, respect, vertrouwen, ...)
    - ▶ Inspirerend leiderschap : voorbeeldgedrag
  - Defensieve denkstijlen
    - ▶ Vanuit de buik handelen
    - ▶ Niet systematisch en gestructureerd beslissen
- **Samenleving**
  - Leerlingen zijn de volwassenen van morgen
    - ▶ Cognitieve kennis is belangrijk, maar attitude is dat ook
    - ▶ Meervoudige intelligentie (IQ, EQ, SQ, ...)
  - Veerkracht
    - ▶ Zich continu kunnen aanpassen aan de grote toekomstige veranderingen
    - ▶ Levenslang leren
    - ▶ Zelfredzaamheid



**EFQM**  
Shares what works.

32



## Conclusie

- Constructieve schoolcultuur
  - Gewenst
  - Niet vanzelfsprekend
- Bezin eer je begint
  - Be-zin : zin betekent o.a.
    - ▶ Betekenis geven
    - ▶ Zingeving (zelfredzaamheid, hoop en perspectief op een mooie toekomst)
    - ▶ Richting geven (visie en lange termijn doelen)
    - ▶ Goesting geven en krijgen, m.a.w. visiegedreven en tegelijkertijd constructieve aanpak die leidt tot concrete en meetbare resultaten
    - ▶ De te bereiken doelen en gewenste resultaten zijn duidelijk
- Deze voordracht kan een aanzet zijn om zelf op ontdekkingstocht te gaan



**EFQM**   
Shares what works.

33

## Actie ondernemen

- Nu weet je hoe laat het is !



**EFQM**   
Shares what works.

34