

Professionele cultuur versus politiek-ambtelijke cultuur (Van Emst)

In veel scholen werkt de ontstane politiek-ambtelijke cultuur onderwijsvernieuwingen en onderwijsverbeteringen tegen. Een voorwaarde voor onderwijsontwikkeling is een professionele cultuur in de school, waarin kwaliteit centraal staat. De kern van de professionele cultuur zit in het uitgangspunt dat iedereen gelijkwaardig is als mens, maar als professional niet iedereen gelijk is: dit is de zogenoemde 'erkende ongelijkheid'. Hiermee wordt onderkend dat ieders kwaliteiten op een verschillend vlak liggen. Als dat uitgangspunt duidelijk is, kun je mensen aanspreken op hun (eigen) kwaliteiten en kun je openlijk met elkaar bespreken welke ontwikkelpunten er zijn. De kenmerken van de politiek-ambtelijke cultuur worden hier afgezet tegen de kenmerken van de professionele cultuur. Ga na welke cultuur de bovenhand heeft in de eigen school.

| professionele cultuur | ambtelijk-politieke cultuur |
|--|--|
| draagvlak creëren bij 80% van terzake deskundigen | consensus bereiken bij allen |
| werken met beslissers | werken met besluitvormingsprocedures |
| actielijsten | notulen |
| elkaar aanspreken op gedrag | wandelgangenpraat |
| reageren op wat iemand doet | reageren op wat iemand is |
| voor jezelf praten | namens anderen praten |
| speler | toeschouwer |
| leren van fouten door reflectie | op zoek gaan naar de schuldige |
| professionele hiërarchie | positionele hiërarchie |
| binnen- en buitencirkel | algemene docentenvergadering |
| ervoor gaan | erop terugkomen |
| gericht op ontwikkeling | gericht op bewaking en controle |
| niet alles hoeven weten | zich snel gepasseerd voelen |
| risico nemen | zich indekken |
| ervan uitgaan dat de leiding ook goed werk wil leveren | argwaan t.o.v. de leiding als natuurlijke vijand |
| pluriformiteit in veranderingen | uniformiteit in veranderingen |
| resultaatgericht | inspanningsgericht |
| creëren | proberen |
| beslissen op grond van ervaringen | besluiten nemen op grond van overtuigen |
| werkstructuur | overlegstructuur |
| transparantie | camouflage |
| leiding ontwikkelt respect bij anderen | leiding ontwikkelt sympathie bij anderen |
| denken in oplossingen | denken in problemen |
| veranderingsprocessen: starten met ontwerp | veranderingsprocessen: starten met document |



Een test voor ons team - Patrick Lencioni

Als je het idee hebt dat jouw vakgroep te maken heeft met één of meerdere frustraties dan is het de vraag hoe je er achter kunt komen welke frustraties er zijn binnen de vakgroep. Lencioni heeft hiervoor een vrij simpele test ontwikkeld. Via vijftien stellingen waarop je een score kunt toekennen van 1 (komt nooit voor) tot 2 (komt soms voor) en 3 (komt meestal voor), krijg je inzicht in welke frustraties eventueel aangepakt zouden moeten worden.

Hoe scoort jouw vakgroep? Doe deze test voor een snelle diagnose. Geef met behulp van onderstaande schaal aan in welke mate de uitspraken van toepassing zijn op jouw vakgroep.

| | |
|--|---|
| 1. De vakgroepleden zijn gepassioneerd en nemen tijdens het vakoverleg geen blad voor de mond. | Zelden <input type="radio"/> soms <input type="radio"/> meestal <input type="radio"/> |
| 2. De vakgroepleden spreken elkaar aan op tekortkomingen en onproductieve gedragingen. | Zelden <input type="radio"/> soms <input type="radio"/> meestal <input type="radio"/> |
| 3. De vakgroepleden weten waar hun collega's aan werken en welke positieve bijdrage zij aan de groep leveren. | Zelden <input type="radio"/> soms <input type="radio"/> meestal <input type="radio"/> |
| 4. De leden van de vakgroep verontschuldigen zich snel en oprecht tegenover elkaar wanneer zij iets zeggen of doen dat ongepast is of de vakgroep kan schaden. | Zelden <input type="radio"/> soms <input type="radio"/> meestal <input type="radio"/> |
| 5. Omwille van het teambelang zijn de vakgroepleden bereid om soms toegevingen en af te stappen van hun persoonlijke overtuigingen. | Zelden <input type="radio"/> soms <input type="radio"/> |

| | |
|--|--|
| | meesta <input type="radio"/> |
| 6. De vakgroepleden geven openlijk hun zwakheden en fouten toe. | Zelden <input type="radio"/> soms <input type="radio"/> meesta <input type="radio"/> |
| 7. Vakvergaderingen zijn interessant en niet vervelend. | Zelden <input type="radio"/> soms <input type="radio"/> meesta <input type="radio"/> |
| 8. Als de vakgroepleden de vergaderingen verlaten, vertrouwen zij erop dat collega's zich zonder voorbehoud zullen scharen achter de besluiten waarover overeenstemming wordt bereikt, ook als er aanvankelijk onenigheid heerste. | Zelden <input type="radio"/> soms <input type="radio"/> meesta <input type="radio"/> |
| 9. Het niet realiseren van teamdoelstellingen heeft grote invloed op de motivatie. | Zelden <input type="radio"/> soms <input type="radio"/> meesta <input type="radio"/> |
| 10. Tijdens de vakvergaderingen worden de belangrijkste en lastigste kwesties aan de orde gesteld. | Zelden <input type="radio"/> soms <input type="radio"/> meesta <input type="radio"/> |
| 11. De vakgroepleden maken zich grote zorgen over het vooruitzicht hun collega's af te vallen. | Zelden <input type="radio"/> soms <input type="radio"/> meesta <input type="radio"/> |
| 12. De vakgroepleden weten iets van elkaars persoonlijke leven en spreken daar onderling gemakkelijk over. | Zelden <input type="radio"/> soms <input type="radio"/> meesta <input type="radio"/> |
| 13. De vakgroepleden beëindigen discussies met heldere en specifieke oplossingen en met plannen van aanpak. | Zelden <input type="radio"/> soms <input type="radio"/> meesta <input type="radio"/> |
| 14. De vakgroepleden dagen elkaar uit aangaande plannen en benaderingen. | Zelden <input type="radio"/> soms <input type="radio"/> meesta <input type="radio"/> |
| 15. De vakgroepleden zoeken niet gretig naar krediet voor hun eigen bijdragen, maar geven dat wel snel aan anderen. | Zelden <input type="radio"/> soms <input type="radio"/> meesta <input type="radio"/> |

Score teamtest

Verwerk je scores in de tabel hieronder.

- Voor elke keer dat je 'zelden' invulde, noteer je 1 punt
- Voor elke keer dat je 'soms' invulde, noteer je 2 punten
- Voor elke keer dat je 'meestal' invulde, noteer je 3 punten

| Frustratie 1: afwezigheid van vertrouwen | | Frustratie 2: angst voor conflicten | | Frustratie 3: gebrek aan betrokkenheid | |
|--|--|-------------------------------------|--|--|--|
| Uitspraak 4 | | Uitspraak 1 | | Uitspraak 3 | |
| Uitspraak 6 | | Uitspraak 7 | | Uitspraak 8 | |
| Uitspraak 12 | | Uitspraak 10 | | Uitspraak 13 | |
| Totaal | | Totaal | | Totaal | |

| Frustratie 4: vermijden van verantwoordelijkheid | | Frustratie 5: verwaarlozen van de resultaten | |
|--|--|--|--|
| Uitspraak 2 | | Uitspraak 5 | |
| Uitspraak 11 | | Uitspraak 9 | |
| Uitspraak 14 | | Uitspraak 15 | |
| Totaal | | Totaal | |

Uitkomst

Een score van 8 of 9: deze frustratie is waarschijnlijk geen probleem voor je team.

Een score van 6 of 7: deze frustratie zou een probleem kunnen vormen.

Een score van 3 tot 5: deze frustratie kan beter aangepakt worden.



Dienst Identiteit & kwaliteit
 Guimardstraat 1 • 1040 BRUSSEL
 +32 2 507 06 01
www.katholiekonderwijs.vlaanderen

IMPACT / INSPANNING ANALYSE / TOOLBOX IMPACTBEPALING

INZETBAAR BIJ

- Bepalen van operationele doelen
- Het formuleren van acties bij operationele doelen
- Het maken van actieplannen of werkingsfiches
- Afwegen kosten/baten bij inzetten van middelen

BESCHRIJVING

Om na een brainstorm in de grote hoop van mogelijke acties overzicht te brengen en doordachte keuzes te maken kun je een ‘Impact / Inspanning’ matrix gebruiken. Daardoor voorkom je dat je de eerste de beste actie plant (omdat je daar nu eenmaal eerst aan denkt) en uit het oog verliest dat je met minder inspanning meer resultaat kan behalen. Deze matrix deelt de mogelijke ‘acties’ in naargelang :

- De impact ze hebben op de realisatie van de doelstelling.
- De inspanning (tijd, geld, ...) nodig om de gekozen actie in praktijk te brengen.

WERKWIJZE

Maak een lijst van mogelijke acties die de doelstelling kunnen realiseren. Een brainstorm is een goed begin. Ga dan voor ieder van de mogelijkheden na :

- hoe goed zou dit bijdragen tot de realisatie van het doel?
- hoeveel tijd, inspanning, geld, risico zijn daarmee gemoeid ?

Teken op een poster de matrix of projecteer het op whiteboard en schrijf iedere oplossing op een post-it die in één van de vier velden van de matrix wordt geplaatst.

Er zijn vier velden of kwadranten:

- Veld 1: Acties die gemakkelijk te realiseren zijn en die een hoge impact hebben op de doelstelling
- Veld 2: Acties die een groot impact hebben, maar die zeer moeilijk te realiseren zijn en veel inspanning vergen.
- Veld 3: Acties die niet alleen heel moeilijk te realiseren zijn, maar bovendien maar zeer beperkt tot de realisatie van de doelstelling bijdragen.
- Veld 4: Acties die wel makkelijk te realiseren zijn, maar weinig bijdragen tot de realisatie van de doelstelling.

Focus op de acties in het eerste veld. In het geval dat hier weinig mogelijkheden staan, kun je uitwijken naar veld 2, goed wetende dat dit veel meer inspanning zal vragen.

BENODIGDHEDEN

- Lege matrix poster of projecteren van matrix op whiteboard of op grote affiches of canvas.
- Post-its. Whiteboardstiften.
- Gespreksleiding. Verslaglegging. Het verdient aanbeveling foto's te nemen van de volle matrix als illustratie bij het verslag.



Dienst Identiteit & kwaliteit
Guimardstraat 1 • 1040 BRUSSEL
+32 2 507 06 01
www.katholiekonderwijs.vlaanderen

KANDOE

INZETBAAR BIJ

- het formuleren van de missie

- het formuleren van uitdagingen (SWOT, SOAR enz.)
- het formuleren van operationele doelen en acties

BESCHRIJVING

KanDoe is een werkvorm om vanuit een waarderende houding met een groep aan de slag te gaan. Er zijn eenvoudige variaties mogelijk. Vanuit het oogpunt van een beleidsplanningsproces is het werken met de kansencirkel interessant omdat dit een open gesprek ondersteunt.

WERKWIJZE

De kansencirkel ziet eruit als een grote schietschijf die je horizontaal op een grote tafel legt. Daaromheen kunnen mensen staan en lopen. Aan de hand van de kansencirkel focussen we op de kansen, ambities en toekomstplannen die de aanwezigen (bv. het planningsteam) zelf zien. Wat vinden ze belangrijk en wat willen ze concreet aanpakken? Aan de hand van de cirkel kunnen we ook voorstellen of ideeën overwegen, bediscussiëren, clusteren en bij consensus een niveau (kring) hoger brengen.

We staan rond de tafel met de cirkel en er is een centrale vraagstelling. Iedereen schrijft op kaartjes of post-its zijn/haar inbreng. We leggen ze op de eerste kring en werken zo verder in enkele overleggronden naar het midden toe. Zo kan je van veel ideeën, bedenkingen of suggesties groeien naar een of enkele centrale ideeën waar iedereen mee akkoord gaat.

De rol van de begeleider bestaat erin het overleg zo te laten verlopen dat iedereen de eigen kaartjes of post-its kan toelichten. Hij/zij helpt bij het samenbrengen van gelijklopende kaartjes onder een nieuw kaartje, dat een kring hoger gelegd kan worden. Hij/zij waakt over dat iedereen aan het woord komt en dat men akkoord kan gaan met de voorgestelde clusters.

Behalve met een kansencirkel kun je ook met een probleemcirkel werken.

BENODIGDHEDEN

- Kansen- of probleemcirkel, groot genoeg en met voldoende kringen om kaartjes of post-its op te leggen.
- De kaartjes of post-its hebben verschillende kleuren.
- Stiften.



De school stimuleert de ontwikkeling van alle lerenden

B2 • Het schoolteam biedt begeleiding zowel op het vlak van leren en studeren, onderwijsloopbaan, psychisch en sociaal functioneren als preventieve gezondheidszorg.

Met het oog op het bereiken van de doelen met alle lerenden biedt het schoolteam leerbegeleiding aan. Ze heeft daarbij onder meer aandacht voor het stimuleren van de metacognitieve kennis en vaardigheden. Hiermee worden de kennis en de opvattingen over het eigen denken en leren en het actief bewaken en bijsturen ervan bedoeld. De school geeft de lerende inzicht in zijn individuele competenties en ondersteunt een vlotte overgang tussen de verschillende leerperiodes en organisaties. Horizonverruiming en keuzebekwaamheid vanuit de eigen interesses, talenten en competenties bij de lerende zijn hierbij belangrijke elementen. Het schoolteam besteedt ook aandacht aan de sociaal-emotionele ontplooiing van de lerende en aan het fysieke welzijn.



Wat doen we al samen?
Welke afspraken zijn gedeelde afspraken?

Het schoolteam biedt begeleiding zowel op het vlak van leren en studeren, onderwijsloopbaan, psychisch en sociaal functioneren als preventieve gezondheidszorg.

- Op welke manier(en) gebeurt de leerlingenbegeleiding?
- Op welke manier stemmen we de lessen af op de diversiteit van de leerlingen?
- Op welke manier verzekeren we zo groot mogelijke leerprestaties bij alle leerlingen?
- Op welke manier stimuleren we de leerlingen tot kennis over zichzelf, over de anderen, over de opdracht(en) en over de aanpak van opdrachten?
- Op welke manier ondersteunen we de onderwijsloopbaan?
- Op welke manier besteden we aandacht aan de sociaal-emotionele ontplooiing van de leerlingen?
- ...