

# SCHOLEN

TOM VAN ACKER  
YVES DEMAERTELAERE

# SLIM ORGANISEREN

## ANDERS WERKEN MET GOESTING

## INSTRUMENTENBIJLAGE

1. Waar liggen we echt wakker van?
2. Zijn we mee?
3. Meting van de goesting via de Gallup vragenlijst
4. Zot van werk-sessie
5. Co-houderschap: de belanghebbenden
6. Het kaartspel “handen binden” om de visie te ontdekken
7. Kernwaarden en streefwaarden in beeld
8. Onze visie is AMORE
9. Procesinventaris: IN of UIT het team
10. Is mijn school een spinorganisatie?
11. Inter-visie voor een inhoudelijke dialoog
12. De fleximatrix waarborgt breed inzetbare en competente teams
13. Is mijn team een poot van de zeester
14. Stappenplan voor een goede teamstructuur (knippen in processen)
15. De ajuin als teamcharter
16. Spanning in het team als bezinning: teamcharter remediëren
17. Het meten van de prestaties houdt het team scherp
18. De KWIC-checklist geeft houvast aan de teams om hun zelfsturendheid te evalueren
19. Scaninstrument om de teamontwikkelingsfase van het team te ontdekken en coachingsactiviteiten te ontwikkelen





# INSTRUMENT 1

## WAAR LIGGEN WE ECHT WAKKER VAN?



**WELKE ZIJN DE GROTE KNELPUNTEN  
WAARMEE HET ONDERWIJS TE KAMPEN KRIJGT?**

Zijn we wakker? Hoe zit het bij ons op school op vlak van enkele gekende knelpunten? Jullie kunnen de lijst aanvullen met de eigen brainstorm.

<p>Waarom moet onze school / centrum voldoen? Wat moeten wij georganiseerd krijgen? Waarover moeten wij verantwoording afleggen? Welke prestaties willen onze belanghebbenden zien?</p> <p>.... evalueer vanuit verschillende perspectieven (leerling, ouders, bedrijven,...)</p>	 <b>STERKE DWANG</b>	 <b>MATIGE DWANG</b>	 <b>GEEN DWANG</b>	 <b>WEET HET NIET</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe zit het bij ons op school op vlak van ongekwalificeerde uitstroom?</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe zit het bij ons op school op vlak van spijbelgedrag?</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe zit het bij ons op school op vlak van leervertraging en zittenblijven?</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe zit het bij ons op school op vlak van welbevinden van leerlingen?</li> </ul>				

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hoe zit het bij ons op school op vlak van de kwaliteit van onderwijs en de output?</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hoe zit het bij ons op school op vlak van verloop en welbevinden van leerkrachten?</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hoe zit het bij ons op school op vlak van studiekeuzebegeleiding en de tevredenheid bij oriënteringen?</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hoe zit het bij ons op school op vlak van welbevinden van leerlingen en de kwaliteit van de relaties?</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ...</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ...</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ...</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ...</li> </ul>				

**Zou je het kind van je beste vriend of vriendin aanraden om naar jouw school te komen?**

**Zou je jouw beste vriend of vriendin aanraden om bij jullie naar het centrum te komen om les te volgen?**





**Ja, waarom?**

**Neen, waarom?**

# INSTRUMENT 2

## ZIJN WE MEE?

Brandt het vlammetje? Sta je in vuur en vlam? Tijd om anderen ook “aan te steken”? Hoe zit het bij ons op school op vlak van uitdagingen? Je kan de lijst aanvullen met de eigen brainstorm. Ga na of dit jou dwang (van “moeten”) bezorgt of eerder een drang (ik wil dit).

<p>Waar aan moet onze school / centrum voldoen? Wat moeten wij georganiseerd krijgen? Waarover moeten wij verantwoording afleggen? Welke prestaties willen onze belanghebbenden zien?</p> <p><i>.... evalueer vanuit verschillende perspectieven (leerling, ouders, bedrijven,...)</i></p>	 <b>STERKE DWANG</b>	 <b>MATIGE DWANG</b>	 <b>GEEN DWANG</b>	 <b>WEET HET NIET</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hoe zit het bij ons op school op het vlak van de competentieontwikkeling bij leerlingen?</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hoe zit het bij ons op school op het vlak van talentontwikkeling?</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hoe zit het bij ons op school op het vlak van de toenemende diversiteit, multiculturaliteit en complexiteit van de sociale omgeving?</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hoe zit het bij ons op school op het vlak van de toenemende zorgvragen, maatwerk en flexibiliteit om daar op in te spelen?</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hoe zit het bij ons op school op het vlak van demografische uitdagingen?</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hoe zit het bij ons op school op het vlak van “war on talent”, de aantrekkelijkheid en fierheid van het leerkrachtenberoep?</li> </ul>				

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Hoe zit het bij jou op school op het vlak van het inschakelen van technologische evoluties en innovatie?</b></li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Hoe zit het bij jou op school op het vlak van samenwerking/fusie/coöperatie met andere scholen en partners?</b></li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ...</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ...</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ...</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ...</li> </ul>				

# INSTRUMENT 3

## MEET DE GOESTING VIA DE GALLUP-VRAGENLIJST

Dit instrument is een meting van “de goesting” door middel van slechts 12 relevante vragen. De Gallup Organization heeft de voorbije 25 jaar ruim een miljoen werknemers ondervraagd. Zij stelden ieder van hen honderden verschillende vragen over elk denkbaar aspect van het arbeidsklimaat. Zij gingen op zoek naar een gering aantal vragen waarmee een goed arbeidsklimaat kan worden gemeten. Uit statistisch onderzoek blijkt dat medewerkers die hoog scoren op deze 12 discriminerende vragen een hoge productiviteit leveren, bijdragen tot het realiseren van de doelstellingen van de organisatie, er minder personeelsverloop is en een groter welbevinden. Tegelijk stelt men ook een grotere belanghebbendeventredenheid vast. Dus is het een ideaal om hoog te scoren met je team op de 12 vragen. Je kan dit gebruiken bij individuele coachingsgesprekken en in de teamgesprekken. Je kan deze vragenlijst afnemen als een soort nulmeting en dan vergelijken met een nieuwe meting na het doorlopen van het veranderproces.

UITERST ONTEVREDEN					UITERST TEVREDEN				
1	2	3	4	5					

### 1. Weet ik wat er van mij op het werk verwacht wordt?

De kernopdrachten zijn voor mij duidelijk. Ik weet wat van mij verwacht wordt en hoe ik ermee moet omgaan. De verloning is conform. Ik ben geïnformeerd over alle aspecten om mijn job goed te kunnen uitoefenen en hoe dit mogelijk zal evolueren in de toekomst.

UITERST ONTEVREDEN					UITERST TEVREDEN				
1	2	3	4	5					

OPMERKINGEN:

### 2. Beschik ik over alle materialen en middelen om mijn werk optimaal te kunnen verrichten?

Ik beschik over alle nodige didactische middelen en materialen, lokalen, boeken, software,...

UITERST ONTEVREDEN					UITERST TEVREDEN				
1	2	3	4	5					

OPMERKINGEN:

### 3. Ben ik in de gelegenheid om iedere dag het werk te doen waar ik het beste in ben?

Vind ik bevrediging in het werk dat ik doe?

UITERST ONTEVREDEN					UITERST TEVREDEN
1	2	3	4	5	

OPMERKINGEN:

### 4. Heb ik de afgelopen week erkenning of lof gekregen voor het goede werk dat ik heb gedaan?

- Krijg ik erkenning voor het werk?
- Worden mijn prestaties gewaardeerd?

UITERST ONTEVREDEN					UITERST TEVREDEN
1	2	3	4	5	

OPMERKINGEN:

### 5. Wekt mijn leidinggevende of een collega de indruk dat ik als persoon belangrijk wordt gevonden?

Word ik door anderen gewaardeerd als persoon?

UITERST ONTEVREDEN					UITERST TEVREDEN
1	2	3	4	5	

OPMERKINGEN:

### 6. Is er iemand op het werk die mij aanmoedigt om me verder te ontwikkelen?

Heb ik de indruk dat de leidinggevende of collega's in mijn groei willen investeren?

UITERST ONTEVREDEN					UITERST TEVREDEN
1	2	3	4	5	

OPMERKINGEN:

### 7. Heb ik op mijn werk het gevoel dat mijn mening ertoe doet?

Heb ik inspraak en worden mijn ideeën beluisterd?

UITERST ONTEVREDEN					UITERST TEVREDEN
1	2	3	4	5	

OPMERKINGEN:

### 8. Geeft de visie van de school mij het gevoel dat mijn werk van belang is?

- Sta ik achter de missie en de waarden van mijn school/team?
- Geeft de school/team mij een visie voor de toekomst?
- Ben ik fier op mijn school/team?
- Ik ben overtuigd van het belang van de school/team.
- Werkt de school/team waardevol?

UITERST ONTEVREDEN					UITERST TEVREDEN
1	2	3	4	5	

OPMERKINGEN:



### 9. Zijn mijn collega's erop uit om kwalitatief goed werk te doen?

Stellen mijn collega's dezelfde eisen aan kwaliteit als ik?

UITERST ONTEVREDEN					UITERST TEVREDEN
1	2	3	4	5	

OPMERKINGEN:

### 10. Heb ik op het werk een beste vriend?

Heb ik collega's waar ik terecht kan voor ondersteuning? Staan zij open voor een - niet alleen zakelijk - gesprek?

UITERST ONTEVREDEN					UITERST TEVREDEN
1	2	3	4	5	

OPMERKINGEN:

### 11. Heb ik de afgelopen zes maanden gepraat met iemand over de vooruitgang die ik heb gemaakt?

- Kunnen wij samen verbeteren/vernieuwen?
- Heb ik de indruk dat ik/wij erop vooruit gaan?
- Bereiken wij doelen en wordt de werking steeds efficiënter?

UITERST ONTEVREDEN					UITERST TEVREDEN
1	2	3	4	5	

OPMERKINGEN:

## 12. Heb ik op het werk voldoende kansen om te leren en te groeien?

Is mijn team een leerplek en mijn school een lerende organisatie?

UITERST ONTEVREDEN					UITERST TEVREDEN
1	2	3	4	5	

OPMERKINGEN:

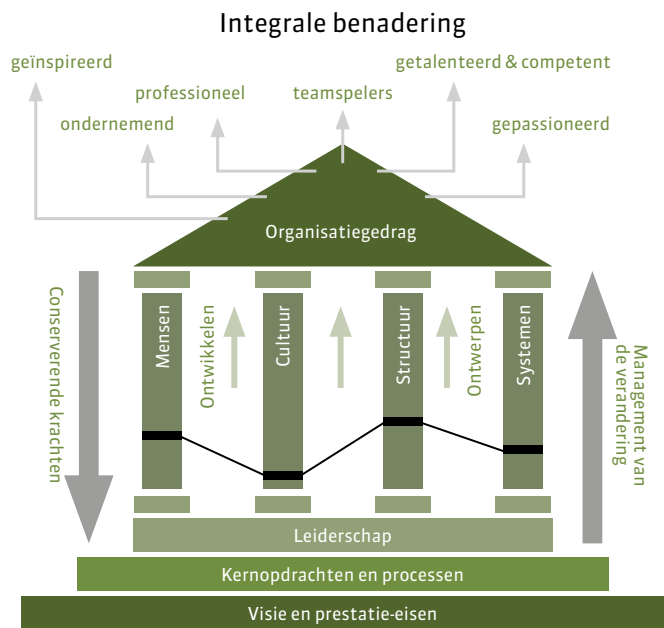
# INSTRUMENT 4

## ZOT VAN WERK-SESSIE

Wat maakt ons zo zot van werk? Organiseer met je schoolmedewerkers een brainstormsessie en vraag om één idee per post-it te noteren. Ideeën die een antwoord kunnen zijn op de vraag: **“waar word ik zot van op het werk?”** noteer je op een rood post-itje. Een groene post-it is voorbehouden voor de ideeën die een antwoord zijn op de vraag: **“wat maakt me zot van het werk”**.

Een leerkracht heeft goesting. Hoe kunnen wij onze school zodanig organiseren dat het gewenste gedrag veroorzaakt wordt?

Welk soort gedrag willen we meer zien, maar komt er om één of andere redenen niet van? Waar lopen we binnen de school constant tegen aan? Welke gedragingen zorgen voor ergernissen en krijg je eigenlijk geen of onvoldoende impact? Probeer al die suggesties te ordenen volgens de zeven rubrieken van het integrale model.



	Waar word ik zot van op het werk? (rood)	Wat maakt me zot op het werk? (groen)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Visie</b></li> </ul>	Bv. Als iedereen zo maar zijn goesting doet	Bv. Als ik geloof in het pedagogisch project van onze school
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Kernopdrachten van de school</b></li> </ul>	Bv. Als collega's vinden dat zorg voor hen geen opdracht is	Bv. Als ik vaststel dat kinderen hun talenten ontdekken en zich hierin ontwikkelen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Aangepast coachend Leiderschap</b></li> </ul>	Bv. Als het leidinggeven te betuttelend is en te controlerend	Bv. Als de leidinggevende inbreng waardeert

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Mensen/medewerkers</b></li> </ul>	<p><i>Bv. Als nascholing niet gericht is op wat we echt nodig hebben</i></p>	<p><i>Bv. Als ik toffe collega's heb waar ik veel steun van krijg</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Cultuur</b></li> </ul>	<p><i>Bv. Als leerkrachten met meer anciënniteit de betere jobs krijgen.</i></p>	<p><i>Bv. Als iedereen voor iedereen spontaan inspringt</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Structuur</b></li> </ul>	<p><i>Bv. Als alle beslissingen van boven komen</i></p>	<p><i>Bv. Als ik vrijheid krijg om zelfstandig beslissingen te nemen</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Systemen</b></li> </ul>	<p><i>Bv. Als observatiefiches die niemand leest elke keer opnieuw moeten ingevuld worden</i></p>	<p><i>Bv. we werken met de talentenarchipel en dat geeft houvast</i></p>

# INSTRUMENT 5

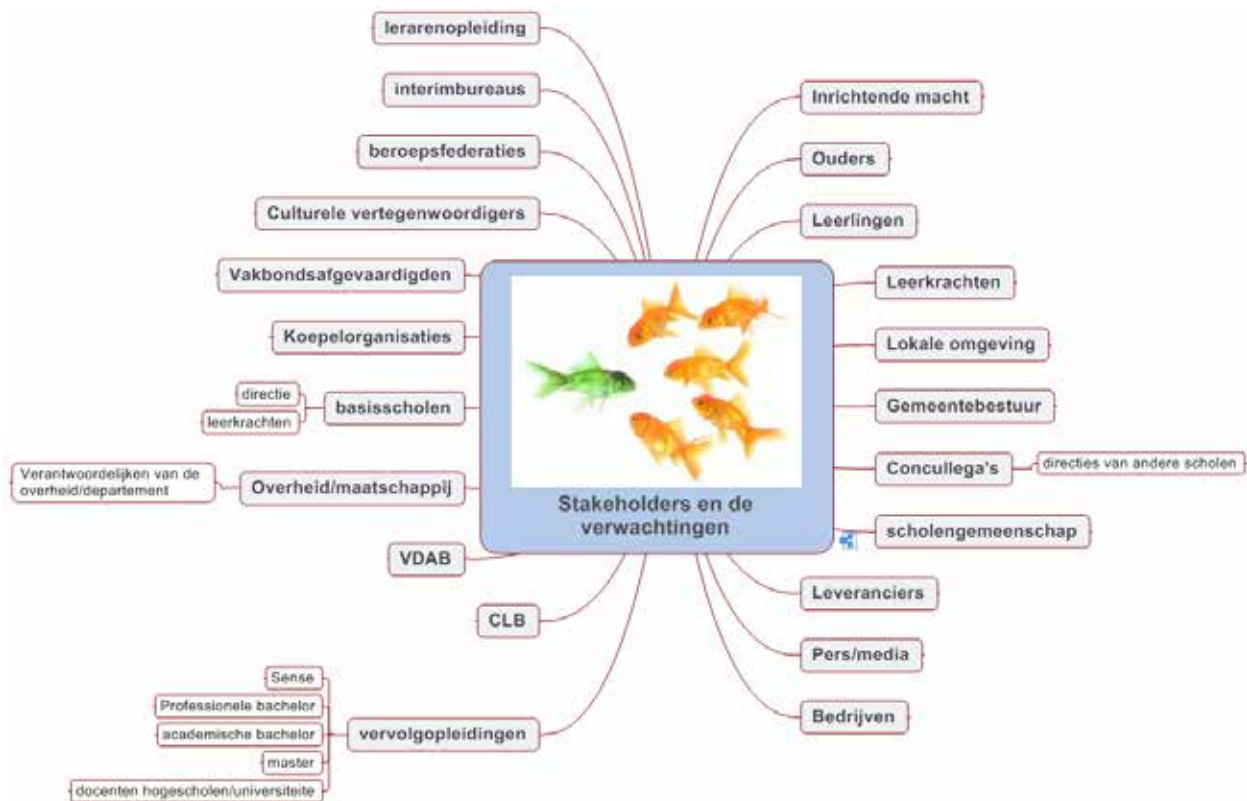
## CO-HOUDER-SCHAP:

### DE BELANGHEBBENDEN ZIJN DE SPELERS VAN HET SPEL

Sommige spelers zijn echt wel nodig en zijn zeer nauw betrokken bij de school. Deze primaire spelers zijn van cruciaal belang bij het “kampvuur” om de visie te ontdekken. De school kent ook nog andere spelers die invloed hebben, maar die niet rechtstreeks betrokken zijn. Deze secundaire spelers vormen samen met de primaire spelers onze belanghebbenden.

We zijn intussen “wakker geworden” en voelen een drang of dwang om te veranderen. Zelf zijn we reeds wakker. En u? We zoeken dus belanghebbenden die we kunnen “aansteken” en het vuur aanwakkeren.

Welke belanghebbenden zijn er allemaal betrokken bij jullie onderwijs op school? Probeer naast elke categorie belanghebbende ook 1 of 2 relevante referenties (namen) te plaatsen die je later ook kan bevragen en betrekken in het doenproces.



## INSTRUMENT 6

### HET KAARTSPEL “HANDEN BINDEN”

#### OM DE VISIE TE ONTDEKKEN

Gebruik het kaartspel om samen met de schoolmedewerkers en indien mogelijk met de belanghebbenden te denken en een visie uit te werken die goesting geeft.

- Doorloop elke kaart van het kaartspel stapsgewijs, desnoods in meerdere rondes tijdens bv. klassenraad, vakgroep, een pedagogische studiedag of personeelsvergadering.
- Noteer per kaart alle ideeën uit de brainstorming en orden ze in het juiste kwadrant van het bordspel met de 4 culturen.
- Je kan daarbij de 4 meest prioritaire doelen (ideeën) per cultuurkwadrant markeren.
- Je kan bij deze oefening ook je belanghebbenden (uit instrument 5) betrekken en ook hun ideeën meenemen in dit strategische denkproces. Organiseer hiervoor een rondetafelconferentie met alle belanghebbenden. Maak tafels voor 7-9 personen. Maak een mix van belanghebbenden aan iedere tafel en laat ze samen discussiëren over de kaarten.

**Door te denken wordt er een antwoord gegeven op de vier essentiële vragen:**

- Waarom bestaan we?
- Waarvoor staan we?
- Naar waar gaan we?
- Welke inspanningen moeten wij hiervoor doen?

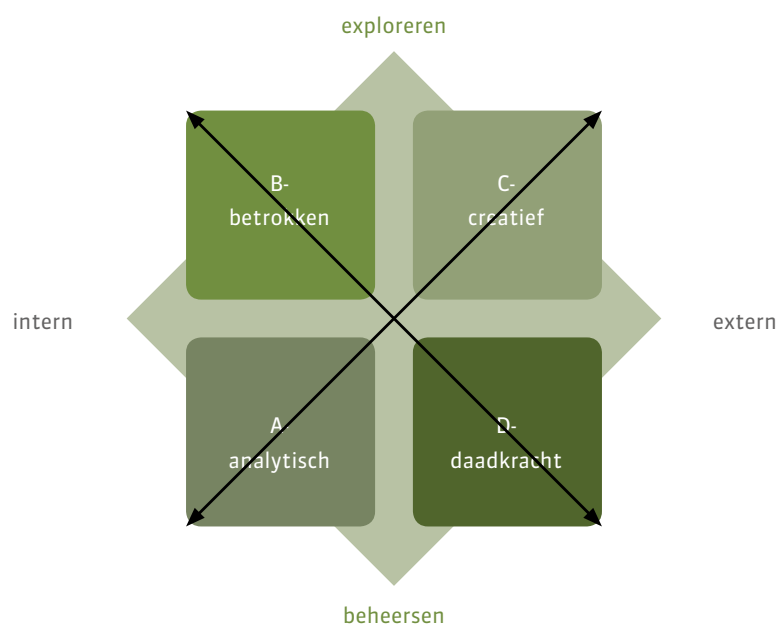
---

#### Handleiding

**We geven hierbij kort een handleiding voor het denken.**

**Wie met open “kaart” wil spelen, heeft gewoonlijk alle troeven in “handen”.**

Maak een spelbord met het model van Quinn.



Maak met de foto voor ieder deel van de hand een kaart. Doorloop de verschillende stappen. Doenken doe je met post-its of kaartjes. Iedereen noteert zoveel mogelijk ideeën. Gebruik voor ieder nieuw idee een nieuwe post-it. Opgelet bij het doenken wordt er niet gediscussieerd. Het begrijpen van het idee is belangrijker dan het gelijk krijgen. Vergeet niet te doenken over de vragen vanuit de 4 verschillende perspectieven. Tenslotte kies je de 4 meest belangrijke ideeën die je aanbrengt op de kaart. Kiezen doe je na een discussie. Om consensus te versnellen kan je alle ideeën nummeren en iedereen zijn 4 prioriteiten laten noteren of de ideeën laten stickeren. Eenvoudig tellen brengt al vlug de belangrijkste ideeën aan het licht.

### **Stap 1: kaart “onze handen werken samen”**

Formuleer de kernopdrachten en breng ze aan in het midden van het spelbord. Geef aan waarom die 4 kennisopdrachten zo betekenisvol zijn.

### **Stap 2: spelbord “onze cultuur vandaag”**

Overloop de 4 culturen op het spelbord. Gebruik hiervoor de checklists met vaak voorkomend gedrag. Discussieer over hoe vaak het omschreven gedrag in iedere cultuur voorkomt. Zet bij iedere cultuur een rode sticker op een waarde tussen 1 (komt bijna nooit voor) tot 7 (komt bijna altijd voor). Wanneer de 4 culturen zijn geëvalueerd, verbind je de rode stickers van iedere cultuur. De bestaande cultuur staat nu “op” kaart.

### **Stap 3: kaart “trouwvinger”**

De post-its met maximum 4 waarden kleef je op het spelbord bij de meest passende cultuur.

### **Stap 4: kaart “duimen”**

De post-its met de 4 meest belangrijke duimen kleef je op het spelbord. Kleef ze in het gepaste cultuurkwadrant.

### **Stap 5: kaart “toekomstlijn”**

De post-its met de 4 trends kleef je op het spelbord. Kleef ze in het gepaste cultuurkwadrant.

### **Stap 6: kaart “hekelvinger”**

De post-its met de 4 meest belangrijke hekelvingers kleef je op het spelbord. Kleef ze in het gepaste cultuurkwadrant.

### **Stap 7: kaart “pink”**

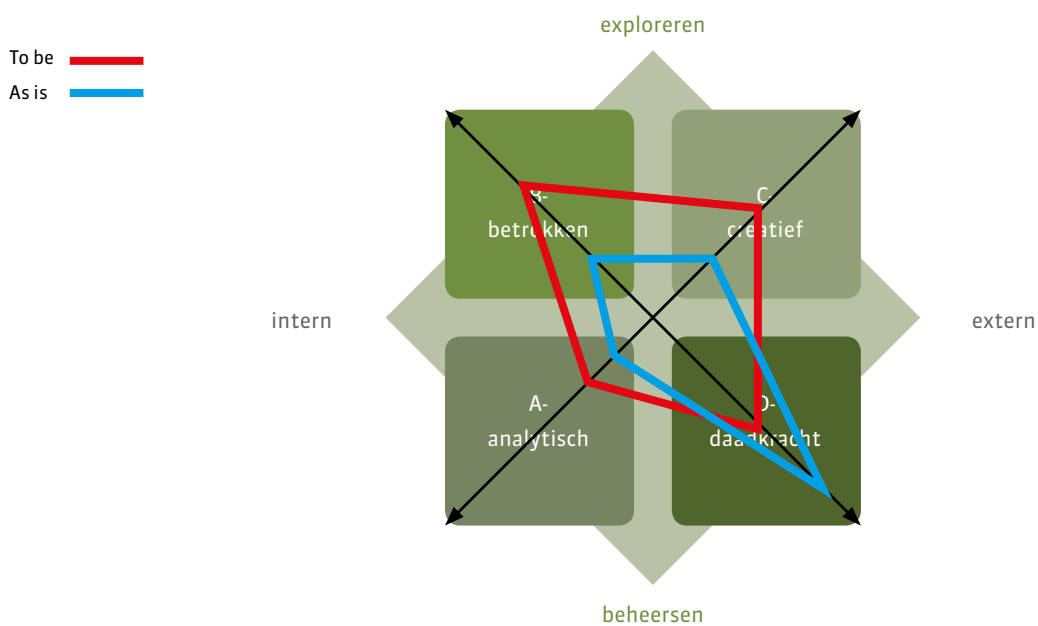
De post-its met de 4 meest belangrijke hekelvingers kleef je op het spelbord. Kleef ze in het gepaste cultuurkwadrant.

### **Stap 8: kaart “wijsvinger”**

De post-its met de 4 waanzinnig belangrijke objectieven kleef je op de kaart. Kleef ze in het gepaste cultuurkwadrant.

### **Stap 9: spelbord “onze cultuur morgen”**

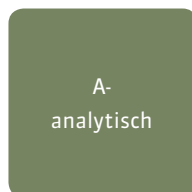
Neem het spelbord er bij. In welke cultuur vinden wij de waarden en de meeste prioriteiten terug? Wat leert ons dat over de richting waarin onze cultuur moet “stretchen”? Zet bij iedere cultuur een gele sticker op een waarde tussen 1 en 7 die aangeeft in welke mate die cultuur moet gestretcht worden. Wanneer de 4 gele stickers zijn bevestigd, verbind je de 4 gele stickers. De gewenste cultuur staat nu ook in “kaart”.



### Stap 10: kaart “inspanningen”

Organiseer het doenproces en inventariseer met de verschillende teams de inspanningen waardoor de visie dichterbij komt.

Checklist van veel voorkomend gedrag bij ieder cultuurkwadrant



- Ons hoofdmotief is beheersen en alles onder controle houden.
- Onze drijfveer is het streven naar orde en zekerheid en nog beter, sneller en betrouwbaarder worden.
- Wij houden van feiten en details. We analyseren de dingen graag om de toekomst goed te kunnen voorstellen.
- We houden ervan dat de taken duidelijk zijn gesteld en de verantwoordelijkheden vast liggen.
- We hechten veel waarde aan regels, discipline en uniformiteit.
- We zijn loyaal aan het systeem en erkennen hiërarchie.
- Vele mensen bij ons zijn nuchter, betrouwbaar en hebben oog voor details.
- Leiden is managen, coördineren en administratieve correctheid.
- We veranderen graag stapsgewijs en volgens een duidelijk programma.
- Men zegt soms van ons dat we weinig vernieuwend zijn, onpersoonlijk, saai, soms vergeten dat er mensen zijn en te intern gericht.



B-  
betrokken

- Ons hoofdmotief is om mensen te verbinden.
- Onze drijfveer is om onderlinge samenhang en langdurige samenwerking tot stand te brengen.
- Wij zijn inlevend en geloven in de gelijkwaardigheid van mensen.
- We hebben aandacht voor het delen van menselijke gevoelens.
- We zijn gericht op onderlinge betrokkenheid.
- De regels zijn informeel en er is veel interactie en communicatie.
- Wij zijn gericht op samen leren en ontwikkelen.
- Vele mensen bij ons zijn betrokken, flexibel, behulpzaam en communicatief.
- Leiden is een mentor/coach zijn die dienend is en bruggen bouwt.
- We veranderen graag om onze organisatie verder te ontwikkelen en om participatie mogelijk te maken.
- Men zegt soms van ons dat we te sociaal doen, naïef zijn en stroperig, conformistisch en traag zijn en conflicten vermijden.

C-  
creatief

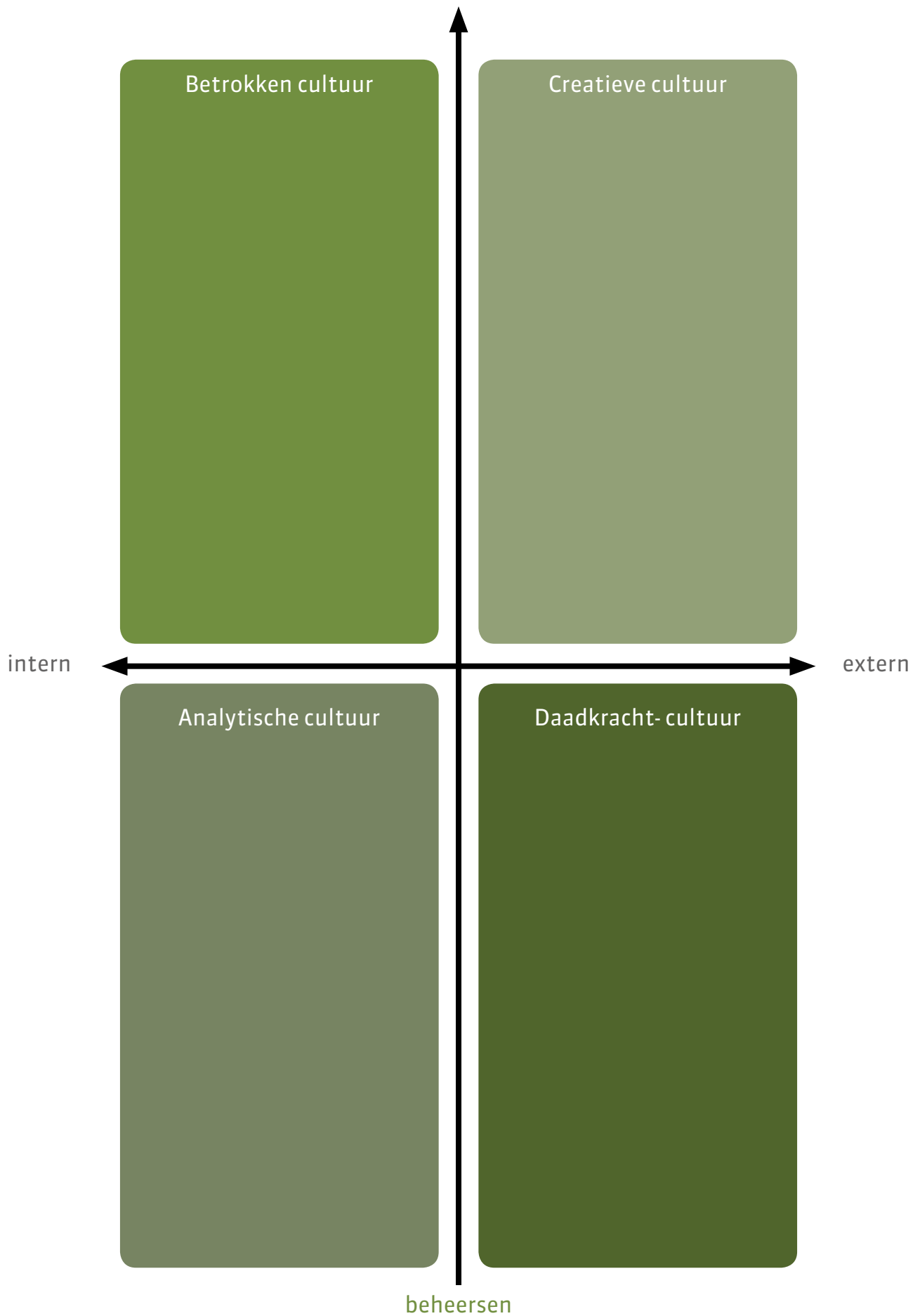
- Ons hoofdmotief is creativiteit en het realiseren van risicovolle doorbraken.
- Onze drijfveer is het ontdekken en innoveren.
- We reflecteren vaak, hebben veel verbeelding en zien heel wat toekomstige mogelijkheden (visionair).
- We zien graag het grote plaatje.
- We zijn gehecht aan vrijheid, willen kritisch zijn en onafhankelijk en houden van dynamiek (adhocracy).
- We houden van afwisseling en fun.
- Vele mensen bij ons zijn nieuwsgierig, fantasievol, beweeglijk en vernieuwend.
- Leiden is visionair zijn, innoveren en heel veel charisma.
- We veranderen de dingen graag en we willen doorbraken realiseren.
- We willen een innovatieve en trendsettende organisatie zijn.
- Men zegt soms van ons dat wij droomkastelen bouwen en te zeer adhoc.

D-  
daadkracht

- Ons hoofdmotief is willen.
- Onze drijfveer is competitie en doelen realiseren.
- We streven individuele ambities na en zelfgekozen doelen.
- We denken in termen van praktische kansen en uitdagingen.
- We berekenen en zijn pragmatisch ingesteld.

- We zijn prestatiegericht, streven resultaten na en willen winnen: kengetallen, PKI's, ...
- Vele mensen bij ons zijn ambitieus, individualistisch en pragmatisch.
- Leiden is productief zijn, ondernemen en commandant (held) zijn.
- We veranderen met snelle sprongen en volgens de noden van de markt.
- Men zegt soms van ons dat we hyperactief zijn, egocentrisch en arrogant, haantjesgedrag stellen en reageren volgens de waan van de dag.

exploreren



## KAART 1: ONZE HANDEN WERKEN SAMEN



### Waarvoor bestaan we?

Wat betekenen deze 4 kernopdrachten voor onze school?

Geven deze 4 kernopdrachten jou echt zin of goesting?

Waarom zijn deze 4 kernopdrachten zo waardevol?

Kunnen we alle activiteiten die we doen op school hieronder plaatsen?

Kunnen wij deze 4 kernopdrachten samen beschouwen

als de professionele opdracht van schoolmedewerkers?

Leerdoelen nastreven die maatschappelijk relevant zijn en relevant in functie van de arbeidsmarkt, het vervolgonderwijs en de persoonlijke ontwikkeling. Output is het **kwalficeren** van leerlingen.


Talenten ontwikkelen, passioneren en regisseren en vanuit talenten de studie oriënteren. Output: **talentenportfolio**

Het begeleiden bij leerhindernissen. Output: **leervermogen**

Betrekken van alle belanghebbenden in een goede leer- en leefgemeenschap. Output: **Betrokkenheid**

## KAART 2: DE TROUWVINGER - BEZIELD DOOR WAARDEN

BETROKKEN CULTUUR	CREATIEVE CULTUUR
ANALYTISCHE CULTUUR	DAADKRACHTCULTUUR



## INSTRUCTIES BIJ KAART 2:

De trouwvinger nodigt ons uit om na te denken over waarin we de beste willen zijn. *We zijn niet in alles de beste maar in ondernemerschap streven wij uitmuntendheid na.* We trachten vanuit de verschillende perspectieven bestaande kernwaarden en gewenste streefwaarden te genereren.

- Efficiëntie (A-cultuur): vakmanschap, kwaliteit, ...;
- Betrokkenheid (B-cultuur): participatief, democratisch, teamwerk, ...;
- Creatief (C-cultuur): open, innovatief, ...;
- Daadkracht (D-cultuur): resultaatgericht, leerlinggericht, ondernemerschap,...


Volgende doenvragen kunnen inspirerend werken om de dialoog op gang te trekken:

- Wat typeert onze school en onze werking? Waarvoor staan we?
- Op welke manier zijn we gekend bij onze leerlingen en belanghebbenden? Wat is eigenlijk ons keurmerk geworden?
- Waarin kunnen wij ons onderscheiden van anderen?
- Welke bekende wereldburger typeert de medewerker of zou als mascotte kunnen dienen? Maar vooral waarom zouden we die persoon kiezen?
- Welke Belangrijke Belg of Vlaming zouden wij willen aantrekken om bij ons te werken? Waarom?
- Waarin moet iedereen zich consequent en disciplinair gedragen?
- Al onze opgesomde waarden zijn relevant, maar welke waarden zijn voor ons de meest waardevolle?
- Wat vormt ons geweten en dit overtreden is een doodzonde?

Denk telkens vanuit de 4 verschillende perspectieven!

## KAART 3: DE DUIM – MEER VAN DAT GEORGANISEERD KRIJGEN

BETROKKEN CULTUUR	CREATIEVE CULTUUR
ANALYTISCHE CULTUUR	DAADKRACHTCULTUUR



### **INSTRUCTIES BIJ KAART 3:**

‘Er zijn vandaag in onze school al heel wat oplossingen aanwezig die we alleen maar meer moeten doen.’ Dit is vandaag de uitgangspunt van het waarderen onderzoeken. We waarderen in onze werking wat vandaag goed is en we nemen dit mee als een vertrekpunt voor verbeteren en groeien. Verandering zit soms in de kiem. Kleine dingen (leren) zien waarvan we alleen maar méér moeten doen, is soms voldoende om het proces op gang te brengen. Dit positief kijken maakt veranderen gemakkelijk. We moeten alleen maar wat goed is nog meer doen. Dit positief kijken geeft energie.

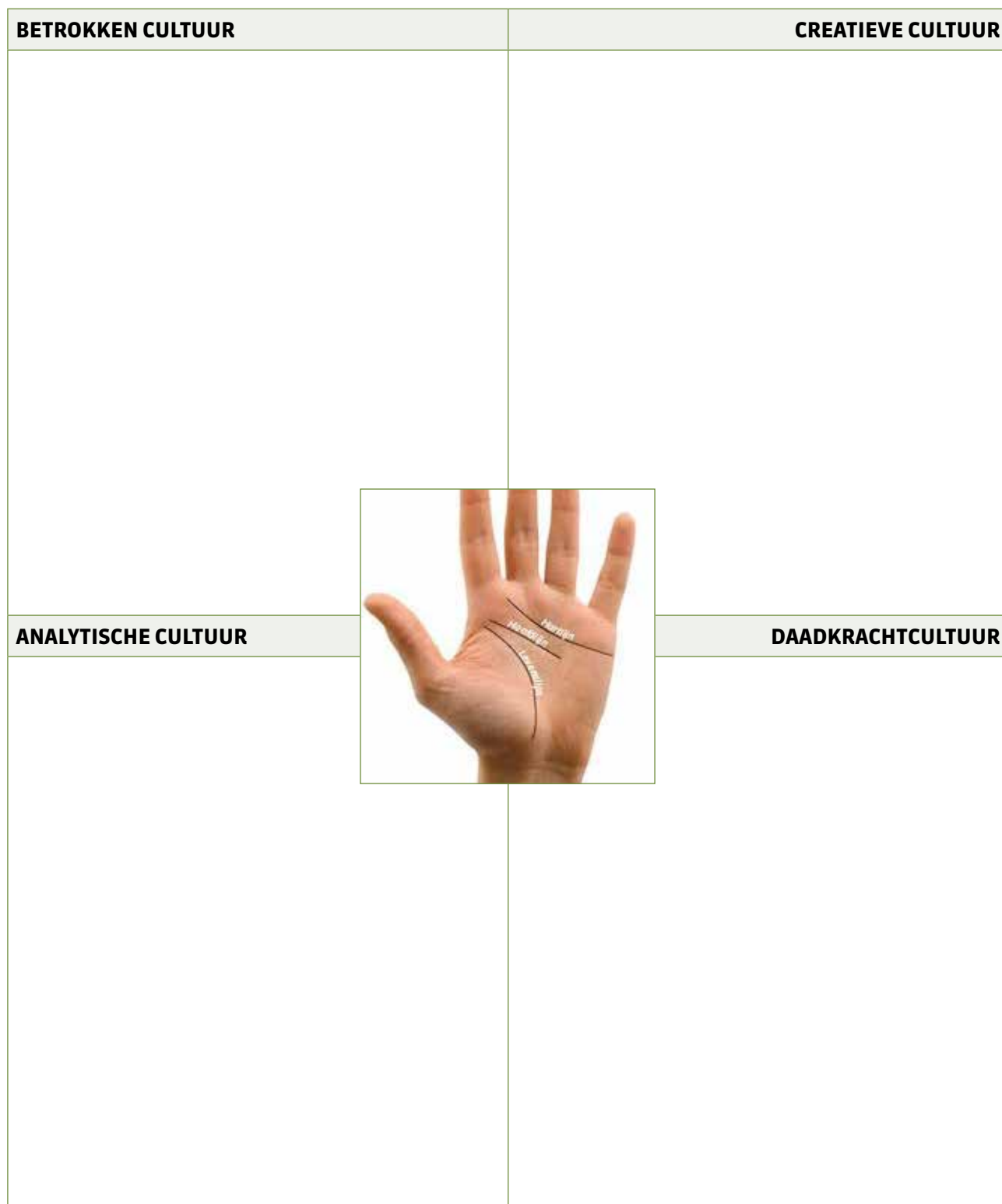
Volgende doelvragen kunnen inspirerend werken om het gesprek op gang te trekken. Concentreer je niet enkel op grote projecten maar zoek ook naar de kleine dingen in de school die kunnen gebruikt worden om te ‘versterken’:

- Welke kleine of grote projecten hebben wij al gerealiseerd die mogen gezien worden?
- Welke dingen zijn in de kiem aanwezig maar moeten wij alleen maar meer doen?
- Wat zouden wij nog meer willen laten uitblinken?
- Wat maakt ons blij en zouden wij meer willen zien?
- Wat doen wij goed maar kan nog beter?
- Bij wat voelen we ons goed?

Denk telkens vanuit de 4 verschillende perspectieven!



## KAART 4: DE TOEKOMSTLIJN - DE TRENDS



## INSTRUCTIES BIJ KAART 4:

Soms is het goed om geschiedenis te schrijven van de toekomst. Welke trends kennen wij in onze omgeving die een impact hebben op ons werk en ons in vervoering brengen bij het realiseren van de vier kernopdrachten? Vermoedelijk kunnen we heel wat externe bewegingen aangeven. We zijn echter op zoek naar ontwikkelingen die een invloed hebben op de realisatie van onze vier kernopdrachten. We zoeken naar trends die ons 'dagelijks handelen' ontwrichten en ons mogelijk uit balans brengen.


Is de school gewapend voor de PESTEL-toekomst ? PESTEL staat voor Politiek, Economisch, Sociaal, Technologisch, Ecologisch en Legaal:

- P: Welke trends ontdekken wij op **politiek** vlak. Welke politieke tendensen zijn er in het al of niet subsidiëren van scholen? Welke visie is er op het vlak van de onderwijsopdracht en het organiseren van het onderwijs? Voorbeelden zijn: het stimuleren van innovatie en open innovatie, de Europese samenwerking, de sociale ongelijkheid wegwerken, ...
- E: Welke trends ontdekken wij op **economisch** vlak. Het effect van de globalisering, de uitbreiding van de haven van Antwerpen, de nieuwe opkomende markten in Brazilië, China, Indië, .. , de evolutie in de knelpuntberoepen, ...
- S: Welke trends ontdekken wij op **sociaal maatschappelijk** vlak: de vergrijzing, de immigratie, meer samengestelde gezinnen, de X,Y, Z generatie, ...
- T: Welke trends ontdekken wij op **technologisch** vlak. De digitalisering, het altijd verder automatiseren van repetitieve arbeid, 3D technologie, het wereldwijde web, meer en meer 'cloud'-applicaties die voor iedereen toegankelijk worden, slimme onderwijssystemen, ...
- E: Welke trends ontdekken wij op **ecologisch** vlak. De opwarming van de aarde, de uitputting van grondstoffen, duurzaamheid wint aan maatschappelijk belang, ...
- L: Welke trends ontdekken wij op **legaal** vlak. Het regelgevend kader beïnvloedt in belangrijke mate de werking van de school. We denken hierbij aan wetgeving op het vlak van veiligheid, gender, verloning, milieu, financieringsvoorwaarden, ...

Heel wat trends komen op ons af. We kunnen scenario's over de toekomst schrijven maar dan zullen we eerst die trends moeten ziften die de grootste impact zullen hebben op onze onderwijsopdrachten.

## KAART 5: DE HEKELVINGER – WEG DAARMEE

BETROKKEN CULTUUR	CREATIEVE CULTUUR
ANALYTISCHE CULTUUR	DAADKRACHTCULTUUR



## INSTRUCTIES BIJ KAART 5:

Waarmee willen wij stoppen? Wat doen wij vandaag waar we van vinden dat het geen of onvoldoende toegevoegde waarde biedt vanuit het standpunt van de verschillende belanghebbenden?

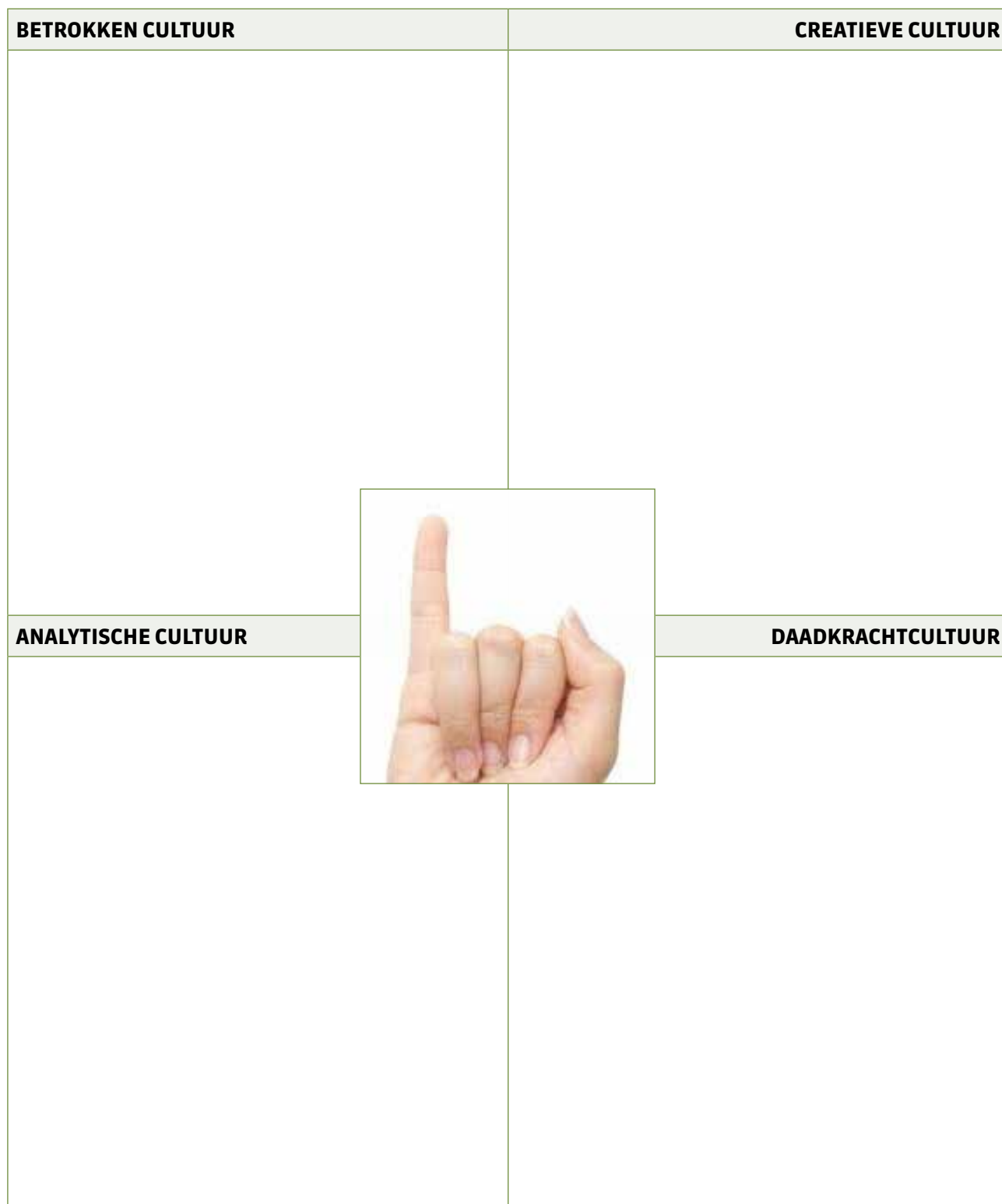
Er is niks verkeerd aan om eens stil te staan bij wat soms niet goed loopt. Dit is net een essentieel onderdeel van leren. Als je dochter of zoon wilt leren waterskiën, dan hoort het vallen daar nu eenmaal bij. Als ze na een zware val in het water schrik krijgen en ze durven niet meer vallen, dan leren ze ook niks meer bij. Ze durven hun grenzen niet meer te verleggen. Vallen of fouten maken is een voorwaarde om te kunnen leren. Kritisch evalueren veronderstelt wel een leerhouding van de school. Een houding waar 'fouten maken mag' en waar fouten niet angstvallig worden verzwegen of weggemoffeld.

Volgende doenvragen kunnen inspirerend werken om de dialoog op gang te trekken:

- Wat doen we vandaag waar we boos van worden en liefst mee willen stoppen?
- Wat doen wij vandaag goed dat (misschien) nodig is maar waar wat we graag wat minder zouden willen doen?
- Waar spreken we liever niet over?
- Waar worden onze leerlingen/ouders/partners wel eens lastig van en wat zouden ze graag veranderd zien?
- Waar klaag ik als schoolmedewerker wel eens over 's avonds als ik thuiskom bij mijn partner?
- Wat willen we veranderd zien (waar je als school zelf invloed op hebt)?

Denk telkens vanuit de 4 verschillende perspectieven!

## KAART 6: DE PINK – GROOT WORDEN



## INSTRUCTIES BIJ KAART 6:

Onze pink is de kleinste van de vijf. Hij is er altijd op uit om groter te worden. We noemen hem ook de leervinger.

Enerzijds gaat de pink over het continu investeren in onze kerncompetenties. Elke school is erop uit om te groeien en meesterschap te verwerven in die kerncompetenties die voor de vier kernopdrachten van de school kritisch zijn en die ervoor zorgen dat onze waarden (trouwvinger) worden geborgd.

*Voorbeelden: hoe zorgen wij ervoor als school dat wij meesterschap verwerven en behouden in de competentieclusters die wij vandaag aanbieden? Welke kennis en vaardigheden moeten wij nog verwerven om excellent te zijn in multicultureel onderwijs? Welke kennis en vaardigheden ontbreken ons nog om uitblinkend te zijn in onze waarde 'continu onderzoekende school'?*

Anderzijds moeten wij er ook voor zorgen dat wij op de vier perspectieven van ons spelbord de elementaire kennis en vaardigheden ontwikkelen om het olympisch minimum in het onderwijs te behouden.

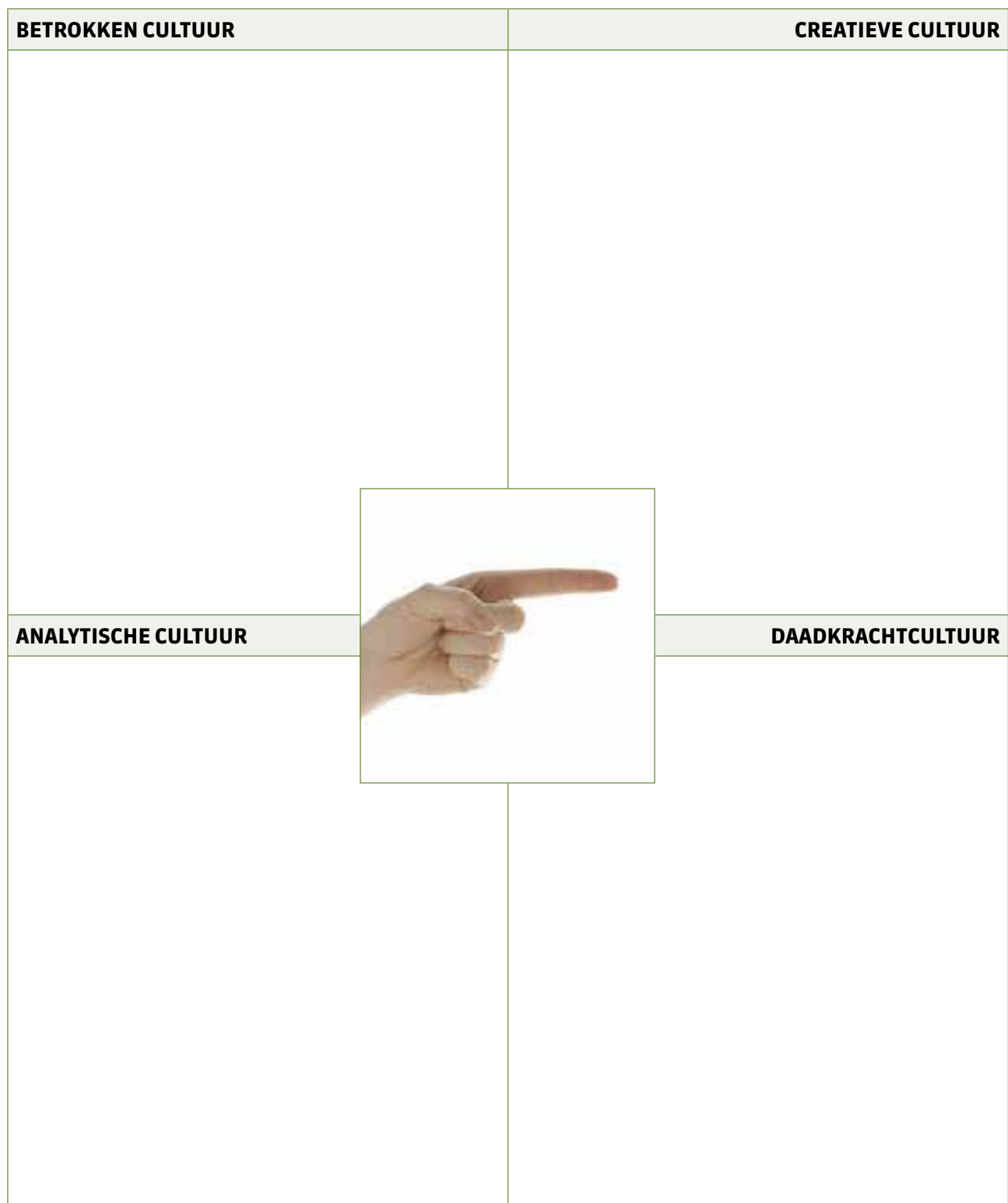
*Voorbeelden: wij stellen vast dat we achterop raken in de integratie van slimme onderwijssystemen en hierop niet meer het olympisch minimum behalen. Welke kennis en vaardigheden moeten wij hiertoe verwerven? We hebben de laatste tijd veel personeelsverloop en veel meer dan onze naburige scholen. De kliekvorming tussen leerkrachten is groot. Wat kunnen we leren aan sociale vaardigheden om dit bespreekbaar te maken?*

In deze spelronde worden de verschillende perspectieven weer meegenomen. Wat willen wij nog leren om efficiënt te blijven (A-cultuur), om medewerkers betrokken te houden (B-cultuur), om creatief te blijven en altijd te innoveren (C-cultuur) en om blijvende resultaten te boeken (D-cultuur).

Volgende doenvragen kunnen inspirerend werken om de dialoog op gang te trekken:

- Wat kunnen wij nog leren om te groeien?
- Welke kennis en vaardigheden ontbreken ons nog?
- Welke kernkwaliteiten moeten wij altijd bijschaven?
- Waarover zouden wij graag opleidingen volgen?
- Wat zouden wij graag bij een ander gaan bekijken om te zien hoe zij het doen?
- Wat zouden we nog kunnen leren van onze collega's?
- Op welk soort problemen hebben wij vandaag geen antwoord?

## KAART 7: DE WIJSVINGER – NIET WILLEN, MAAR KIEZEN



## INSTRUCTIES BIJ KAART 7:

Nu we de school hebben gewogen vanuit verschillende vingers en perspectieven wordt het tijd om te kiezen. Waar wijzen we naar? Uit de verschillende workshops kunnen wij heel wat objectieven ontdekken. Maar we zullen keuzes moeten maken.

De wijsvinger is echt kiezen. Het is geen verhaal van en, en, en, .... We kiezen slechts enkele relevante objectieven. Er is een wetmatigheid die stelt dat hoe meer objectieven je stelt, hoe minder je er bereikt. Wil je vooruitgang boeken dan moet je focussen. Small is beautyfull. Hoe meer je wil bereiken als school, hoe meer de energie wordt gespreid en hoe minder je uiteindelijk bereikt. **Visie is ook niet een compromis sluiten om iedereen goed gezind te stemmen. Dan word je weer kleurloos.** Het is echt prioriteiten stellen

### Stap 1:

Het is evident dat iedere school op de vier perspectieven het olympisch minimum moet behalen. Iedere school moet vandaag efficiënt georganiseerd zijn en zijn processen beheersen (A-cultuur), iedere school heeft een minimum aan betrokkenheid van medewerkers (B-cultuur), iedere school is mee en innoveert (C-cultuur) en kan aantoonbare resultaten boeken (D-cultuur). Indien dit niet zo is dan wordt het tijd dat de school daar een Waanzinnig Belangrijk Objectief (WBO) van maakt. Geen enkele organisatie kan zich permitteren om niet aan de minimumvereisten van de sector te voldoen.

### Stap 2:

Als de school aan het olympisch minimum van de sector voldoet op al de vier perspectieven dan mag de school onderstaande doenk-vraag laten beantwoorden:

De school beschikt over een relevant budget en we mogen dit budget besteden, echter ondeelbaar. We mogen met andere woorden het budget niet opsplitsen in deelbudgetten. Waaraan zouden wij dit ondeelbaar budget besteden?

Nog efficiënter worden (A-cultuur), nog meer betrokkenheid nastreven (B-cultuur), vernieuwen en optimaliseren en hiervoor een netwerk uitbouwen (C-cultuur), nog meer leerlingtevredenheid realiseren en resultaatgericht werken (D-cultuur) ?



## KAART 8: DE SAMENWERKENDE VUIST - INSPANNINGEN

BETROKKEN CULTUUR	CREATIEVE CULTUUR
ANALYTISCHE CULTUUR	DAADKRACHTCULTUUR



## **INSTRUCTIES BIJ KAART 8:**

De trouwvinger en de wijsvinger geven houvast om de inspanningen te focussen. Het is nu duidelijk waarvoor ieder zich moet inspannen.

Welke engagementen moeten wij aangaan om de waanzinnig belangrijke objectieven en de waarden dichterbij te brengen? Het volstaat niet om goede voornemens te hebben. Het komt er nu op aan om de objectieven en de waarden ook effectief te realiseren. Inventariseer de inspanningen die daarvoor zorgen. De inspanningen zijn meetbaar en kwantificeerbaar en in de tijd geformuleerd waardoor we kunnen meten of de inspanningen ook werkelijk zijn verricht. *We gaan een Europees subsidiedossier indienen tegen eind december. We gaan hierover dit jaar twee artikels schrijven. We gaan twee medewerkers opleiden voor 1 september.*

We inventariseren onze inspanningen. Zo kunnen wij onze inspanningen afvinken en nakijken of we vooruitgang hebben gemaakt en of er nog bijkomende inspanningen nodig zijn. Over onze inspanningen rapporteren wij en leggen wij verantwoording af.

## INSTRUMENT 7

### KERNWAARDEN EN STREEFWAARDEN IN BEELD

Welke wereldburger zouden jullie als ambassadeur voor jullie school willen inhuren? Maar vooral, waarom? Welke overeenkomsten zien jullie vandaag met de gekozen ambassadeur? De argumenten of eigenschappen wijzen op de **kernwaarden** van de school?

Doe de oefening opnieuw en formuleer een antwoord op de vraag “wie jullie graag zouden willen aanwerpen als collega omdat jullie denken dat die eigenschappen heeft die ons kunnen helpen om de toekomstige uitdagingen op te nemen. De argumenten of eigenschappen die jullie hier noteren, zullen jullie **streefwaarden** kunnen worden.



## INSTRUMENT 8

### ONZE VISIE IS ... AMORE

<b>Visie van</b>	... (naam school)
<b>Waarom bestaan we?</b> (onze kernopdrachten)	
<b>Waarvoor staan we?</b> (waarden)	
<b>Naar waar gaan we?</b> (ambities)	
<b>Welke inspanningen leveren we?</b> (hoe) Ieder team vult de engagementen in.	

## Is onze visie AMORE?

Hanteer de visietekst en probeer vanuit de tekst onderstaande vragen te beantwoorden.

<p><b>A mbitieus:</b> waarvoor kies je en waarvoor kies je niet? Is de visie ambitieus en niet evident? Moeten er inspanningen geleverd worden om de visie gerealiseerd te zien?</p>	
<p><b>M otiverend</b> voor de medewerkers om er een bijdrage aan te leveren? Geeft dit betekenis en krijg je hiermee medewerkers in beweging?</p>	
<p><b>O nderscheidend</b> als school: geeft de visie ons een kleur en eigenheid en worden we hierdoor en “eigen”-“aardige” school?</p>	
<p><b>R elevant</b> voor onze leerlingen in eerst instantie en alle partners die ons hierbij kunnen helpen. Ouders, CLB, werkgevers, VDAB, .... Is de visie in dialoog tot stand gekomen en rekening gehouden met wisselende omstandigheden?</p>	
<p><b>E cht en eenvoudig:</b> is ze kort en begrijpbaar en consequent? Heeft de visie een groot storytelling gehalte? Is ze zo logisch opgebouwd dat ik ze kan navertellen?</p>	

# INSTRUMENT 9

## PROCESINVENTARIS: IN OF UIT HET TEAM

In onderstaande tabel worden er primaire en secundaire processen opgesomd die de school georganiseerd wil krijgen om de kernopdrachten te kunnen realiseren. Bespreek de lijst met uitvoerende en regelende activiteiten. Discussieer over de betekenis, vul eventueel aan en maak de terminologie “schooleigen”.

We ontwerpen eerst de entiteiten en de teams om de kernopdrachten samen uit te voeren. Eerst het operationele organiseren. Wanneer de entiteiten en/of de teams zijn gedefinieerd worden de taken verdeeld. Bij het toekennen van activiteiten aan de verschillende entiteiten en teams kan je naast elk proces aangeven of dit wordt opgenomen IN de entiteit of team of beter UIT de entiteit of team wordt ondergebracht. We roepen op om zoveel mogelijk IN de entiteiten of teams gerealiseerd te krijgen. Nooit activiteiten weghalen uit het team die kritische zijn om kwaliteit in de kernopdrachten te kunnen realiseren. Zo verkrijgen de entiteiten of teams volledige takenpakketten die samenhangend zijn. Dan pas kan men zich verantwoordelijk voelen voor de resultaten en verwerft men eigenaarschap. In de kolommen naast de procesinventaris kan je telkens aangeven of je de activiteit IN of UIT het team houdt en vooral “waarom”. Ga daarbij niet over één nacht ijs. Onthou hierbij elke knip is een verlies..

PROCESSEN	SUBPROCESSEN	PRO- CESAF- HAN- KELIJK- HEID	METADATA	IN het TEAM	UIT het Team	Waar- om?
<b>Leerdoelen nastreven die maatschappelijk relevant zijn en relevant in functie van de arbeidsmarkt, het vervolgonderwijs en de persoonlijke ontwikkeling Output: kwalificeren</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabiliteit (voorspelbaar, planbaar)</li> <li>• Omvang (volume, doorlooptijd, pieken)</li> <li>• Vereist specialisme</li> <li>• Belang ifv kernopdracht/visie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zelfstandig</li> <li>• In overleg met</li> <li>• Adviserend</li> <li>• Geen rol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volledig</li> <li>• Deels</li> </ul>	
Eindtermen bepalen i.f.v. maatschappelijke uitdagingen						
Leerplandoelen bepalen						
Lesdoelen bepalen i.f.v. te realiseren eindtermen of leerplandoelen						
	Beginsituatie inschatten / screening (taal/talenten)					
	Onderzoeken van de leerplandoelen en vakoverschrijdende eindtermen					
	Onderzoeken van onderzoekscompetentie/ GIP/ stages					

	Participeren aan leerplancommissies en sectorcommissies					
Leerlijnen opstellen						
	Vaardigheden en attitudes selecteren					
	Vorderingsplannen opmaken					
	Opstellen van (vak)leerlijnen					
Leerlingen groeperen						
Lesgeven organiseren						
	Leerinhoud onderzoeken					
	Leerinhoud kiezen					
	Leerinhoud opmaken en ontwerpen					
	Didactische werkvormen onderzoeken					
	Didactische werkvormen kiezen					
	De lessen verzorgen					
Beheren van de digitale leeromgeving						
Procesequa evaluatie organiseren						
	Opstellen van het evaluatieinstrument					
	Organiseren van de evaluatie					
	Analyseren van de evaluatie					
	Bijsturen van de processen					
	Feedback geven aan leerlingen					
Productevaluatie organiseren						
	Opvolgen van leerwinst					
	Ontwikkelen van evaluatieinstrumenten					
	Organiseren van evaluatiemomenten					
	Feedback geven aan leerlingen					
Certificeren en kwalificeren van leerlingen						
	Delibereren van leerlingen					
	(Her)oriënteren van leerlingen					
	Attesteren en motiveren van leerlingen					
	Evaluatieportfolio organiseren					

<b>Talenten ontwikkelen, passioneren en regisseren en vanuit talenten de studie oriënteren. Output: talentenportfolio</b>						
De brede school organiseren						
Buitenschoolse activiteiten organiseren						
Extra-muros activiteiten organiseren	Vakoverschrijdende eindtermen realiseren					
Portfolio opstellen voor leerlingen						
Portfolio van leerlingen vormgeven						
	Eigen portfolio organiseren					
	Ouderinbreng organiseren					
	Inbreng brede school organiseren					
	Registratie van talenten ontwikkelen en stretchen					
Leerlingen oriënteren (binnen de school)						
	Brede evaluaties en testing organiseren (assessment)					
Leerlingen informeren						
Leerlingen doorverwijzen (andere scholen) en begeleiden						
<b>Het begeleiden bij leerhindernissen. Output: leervermogen</b>						
Visie op begeleiding ontwikkelen						
	Visie op het welbevinden ontwikkelen					
	Visie op specifieke opvoedings- en onderwijsbehoeften ontwikkelen					
Analyseren van de beginsituatie						
	Bepalen van het welbevinden van de leerlingen					
	Leerstijlen bepalen					



	Bepalen van de onderwijsbehoeften					
Zorgvraag bepalen						
Doelen selecteren in functie van onderwijsniveau (kleuter, LO, SO)						
Bepalen van de handelingsstrategie						
	Leerlijnen horizontaal bepalen					
	Methodiek/ didactische werkvormen bepalen					
	Leerinhouden bepalen					
	Leerlingen groeperen					
Begeleidings- en Handlingsplan opstellen						
Uitvoeren van de handelingsstrategie						
	Methodiek/ didactische werkvormen uitvoeren					
	Contextuele projecten bepalen					
	Contextuele projecten uitvoeren					
Communicatie met belanghebbenden						
	Organiseren van oudercontacten					
	Organiseren van de externe contacten (CLB, welzijn,...)					
	Rapporteren van de evolutie van het leren					
Evalueren						
	Leerwinsten opvolgen					
	Ontwikkelen van evaluatie-instrumenten					
	Productevaluatie organiseren					
Diagnose stellen van de zorgnoden						
<b>Betrekken van alle belanghebbenden in een goede leer- en leefgemeenschap. Output: betrokkenheid</b>						
Opstellen en uitvoeren van het gezondheidsbeleid						
Opstellen en uitvoeren beleid welbevinden						
Voeren van begeleidingsgesprekken met leerlingen						

Leerlingenraad organiseren						
<b>ONDERWIJS-STRATEGIE</b>						
Opmaken en communiceren van de onderwijsstrategie en -visie						
	Opstellen van missie, visie en waarden					
	Opstellen van het pedagogisch opvoedingsproject					
	Opstellen van een strategisch beleidsplan (meerjarenplan)					
	Opstellen van een prioriteitenplan (korte termijndoelen)					
	Opstellen van schoolreglement					
	Opstellen van de begroting (exploitatie/infrastructuur/...)					
	Opstellen van een schoolwerkplan					
	Opstellen van een pedagogisch plan en visie op leren					
	Definiëren en beheren van de KPI's					
Beheren en optimaliseren van de werkverbetering						
	Beheer van de 4 kernopdrachten					
	Opzetten van verbeterprojecten					
	Beheren van het innovatieproces					
	Bewaken van de kwaliteit van het onderwijs en de output					
	Organiseren van het klachtenbeleid					
Beheren van kennis en expertise						
	Bouwen van het instrumentarium					
	Borgen van de kennis					
Bewaken van de cultuur en waarden						
Organiseren van de relatie met het schoolbestuur						
Organiseren van de relatie met de pedagogische begeleiding						
Organiseren van de relatie met de Externen						

	Organiseren van de relatie met de Inspectie/doorlichting					
	Beheren van externe netwerken en scholengemeenschappen					
	synergie en samenwerking met andere sectoren (welzijn, zorg, ...)					
<b>ONDERWIJSAANBOD</b>						
Opmaken van de aanbodstrategie						
	Opmaak van structuurplan inzake studieaanbod					
	Opmaken van de vakken en projecten in het curriculum					
	Studierichtingsprofielen, toegangen en overgangen					
	Beheer van de opleidingsmogelijkheden					
Organiseren van het onderwijs						
	Jaarkalender opmaken					
	Besteding van het lestijdenpakket en opmaken van de lesopdrachten (toekennen van leerkrachten aan groepen leerlingen)					
	Onderhandelen over criteria en besteding van het lestijdenpakket					
	Plannen en roosteren van leerkrachten					
	Vastleggen van de leerinhoud conform leerplannen en eindtermen					
	Indelen van leerlingengroepen					
	Meten en Bijsturen van het onderwijsaanbod					
Communiceren over het aanbod						
	Marketingplan opstellen					
	Pr & Communicatiebeleid op stellen					
	Recruteringsplan opstellen					
	Organiseren van de Onthaalfuncties					
<b>PERSONEELSBEHEER</b>						
Opmaken van de personeelsplan en onderzoek en ontwikkelingsstrategie						
Organiseren van aanwervingen						

	FTE behoefte bepalen					
	Beheer van vacatures					
	Organisatie van rekruteringsacties					
	Selecteren van leerkrachten					
Beheer van arbeidscontracten						
	Plannen en roosteren van leerkrachten					
	Voeren van taakstellingsgesprekken					
	Beheer van externen en interims					
	Beheer van vrijwilligers / stagiairs					
Onthaal en opvolging van nieuwe medewerkers						
Beheer van de werkregimes						
Beheer van de verloven en afwezigheden						
	Vervangingen organiseren					
Beheer van het personeelsbeheersysteem						
	Beheer van de personeelsbewegingen					
	Uitvoeren van de payrollberekeningen en betalingen					
Organiseren van vorming (nieuwe behoefte)						
	Opmaken van leerpaden					
	Beheer van de opleidingen					
	Organiseren van coaching					
	Beheer van de projectmethodiek					
	Organiseren van stages					
Organiseren van de nascholing (vervolmaken)						
	Nascholingsbehoeften detecteren					
	Prioriteiten van de nascholingsbehoeften bepalen					
	Nascholingsbehoeften plannen					
	Nascholingsbehoeften organiseren					
	Nascholingsbehoeften evalueren					
Organisatie van de teams						

	Opstellen en beheer van team-functieschrijvingen					
	Opstellen en beheren van fleximatrices					
	Uitwerken en beheren van het teamoverleg					
Organiseren van de evaluatie						
	Organiseren van functioneringsgesprekken					
	Organisatie van evaluatiegesprekken					
	Opvolgen van prestatieproblemen					
Organiseren van de interne communicatie						
	Organiseren van personeelsvergaderingen					
	Organiseren van teambuilding					
Beheren van afwezigheden						
	Vervangingen organiseren					
Organiseren van het ontslag						
	Voeren van exitgesprekken					
Begeleiden van veranderingstrajecten						
Organiseren van de vertrouwenspersoon						
Relatie met werknemersvertegenwoordigers						
Loopbaanbegeleiding organiseren						
<b>FINANCIEEL BEHEER</b>						
Beheer van de Financiën						
	Beheer van de werkingmiddelen					
	Beheren van alternatieve financiering					
Beheer van de algemene boekhouding						
	Uitvoeren van analytische boekhouding					
	Beheren van het budget					
	Stand van zaken rapporteren					
	Beheer van BTW-verplichtingen					
Beheer van leveranciers						

	Organiseren van aanbestedingen en wet op de overheidsopdrachten					
	Bestellen van goederen en diensten					
	Beheren van leveranciers					
	Controleren van facturen en bestelbons					
	Aanvragen van offertes					
Beheren van schoolfacturen aan klanten						
	Beheer van de kassa					
	Betalen van facturen					
	Beheer van inkomsten van klanten					
	Verrichten van betalingen via e-banking					
	Opmaken van leerlingenrekeningen					
	Opvolgen van probleembetalers					
Beheren van verzekeringen						
	Opvolgen van polissen					
	Opvolgen van schadegevallen					
<b>MATERIAALBEHEER</b>						
Opmaken van een logistieke strategie						
	Opstellen van een jaaractieplan voor logistiek en onderhoud					
	Beheer van het budget					
Beheer van gebouwen						
	Poetsen en onderhouden van de publieke ruimte, (klas-) lokalen en kantoren					
	Organiseren van de keuken en catering					
	Detecteren en uitvoeren van klussen en herstellingswerken					
	In ontvangst nemen van goederen					
	Beheren van de voorraden					
	Ter beschikking stellen van gebouwen					
	Organiseren van bezoeken					

Opstellen en uitvoeren van het veiligheids-, gezondheids- en milieubeleid						
	Opstellen van een jaaractieplan					
	Opvolgen van adviezen preventieadviseur					
Beheren van de ICT						
	Beheer van het ICT budget					
	Beheren van ICT incidenten en problemen					
	Organisatie van de helpdesk					
	Beheren van de hardware					
	Beheren van de software					
	Beheren van de licenties					
	Beheren van het netwerk					
Organiseren van de keuken en catering						
Beheren van de leveranciers						
Beheren van kantoor-materiaal						
Beheren van didactisch materiaal						
Beheren van klasmeubilair						
Organiseren van boeken- en materiaal-verkoop						
Beheer van het archief						

# INSTRUMENT 10

## IS MIJN SCHOOL EEN SPINORGANISATIE?

Welke problemen herkennen we in onze school? Scoor elke stelling van 1 tot 4. Score 1 duidt op “geen herkenning” en score 4 geeft aan dat dit zeer herkenbaar aanwezig is. Hoe groter de totaalscore, hoe groter “de spin”.

		1 GEEN	2	3	4 WEL
<b>Complexiteit en verstoren</b>					
	Leerlingen die “sneller” leren, die moeten wachten.				
	Leerlingen die een onvoldoende resultaat behalen op 1 of enkele vakken moeten blijven zitten.				
	Er is nood aan heel wat afstemming. Afstemming over de leerlingen tussen de verschillende leerjaren, afstemming over de leerlingen van hetzelfde jaar, afstemming over de vakken tussen de verschillende leerjaren en richtingen, afstemming over het vak tussen parallelle klasgroepen, afstemming tussen de vakken in hetzelfde jaar, afstemming over relevante beleidsthema’s, .... Er wordt vaak geklaagd over de interne communicatie die zo moeilijk loopt.				
	Leerlingen klagen over het gebrek aan afstemming en coördinatie inzake taken, opdrachten, frequentie van evaluatie,... met overbelasting voor de leerling tot gevolg.				
	Alle leerlingen een persoonlijk ontwikkelingsplan bezorgen is dermate complex omdat vakleerkrachten in “vakken” rapporteren.				
	Leerkrachten blijven op elkaar afgestemd door handboeken te hanteren als richtsnoer voor de lessen en door kant-en-klaar lesmateriaal te gebruiken waardoor nog weinig (nieuwe) eigen lessen worden ontwikkeld.				
	Het probleemoplossend vermogen is laag en traag. De verschillende “lagen” in de school moeten allemaal betrokken worden en geven dikwijls aan waarom de bedachte oplossing niet kan.				
	Op school kunnen we leerlingen moeilijk begeleiden vanuit hun talent, hoe graag we dit ook zouden willen.				
	Leerkrachten kunnen hun onderwijsstijl moeilijk afstemmen op de leerstijl van de leerlingen daarvoor is er een te grote diversiteit.				
	De talenten van leerkrachten kunnen we weinig inzetten om leerkrachten en leerlingen in “flow” te krijgen.				
	Het is complex om duurzame relaties aan te gaan met de brede school om leerlingen over de schooljaren heen te kunnen begeleiden.				



<b>Zorg is complex</b>					
	De school heeft coördinatoren aangesteld om aan de diversiteit van zorgvragen het hoofd te kunnen bieden. De leerkrachten vervreemden van de zorg. De werkdruk van de zorgcoördinator neemt daardoor toe.				
	Behandelingsplannen voor zorgbegeleiding worden als een administratieve last ervaren.				
	Het leerlingenvolgsysteem wordt eerder gebruikt als een instrument voor registratie- en verantwoording en wordt te weinig ingezet voor het organiseren van de begeleiding.				
<b>Samenwerking</b>					
	Op school houdt men rekening met de anciënniteit van de leerkracht om (eventueel) “gemakkelijke” klassen toe te wijzen. Jonge, onervaren leerkrachten krijgen dikwijls een start in een “moeilijkere” klas.				
	Als er iets mis loopt dan wordt er dikwijls gezocht naar de persoon die er schuld aan heeft.				
	Leerkrachten overleggen in vakgroepen. Afspraken over het leren, de taken, de projecten,... verschillen van vak tot vak. Zo ontstaat er een variëteit aan methodieken.				
	Wat voor de ene groep een voordeel oplevert, is dikwijls voor een ander groep een nadeel, waardoor er een ongelukkige verdeling ontstaat van de werkbelasting.				
	In de school zijn er vele eilandjes met wij-zij-denken en stereotypering. Er is heel veel onbegrip en wantrouwen (ook al ziet de onderlinge omgang er heel ontspannen uit).				
	De kans is groot dat de ene groep medewerkers onbedoeld zaken regelt waar de andere groep later problemen door krijgt.				
	De autonomie van de leerkracht in de klas is groot en bemoeienis van een andere leerkracht is taboe.				
	Op school is er een soort (onuitgesproken) hiërarchie waardoor bepaalde vakken hoger aangeschreven staan.				
	Op onze school is er een laag welbevinden van schoolmedewerkers. Het ziekteverzuim is hoog.				
	Er zijn op school allerlei diensten die specifieke taken uitvoeren (leerlingenadministratie, zorgdienst, technische dienst, onderhoudsdienst, financiële dienst, conflictenbemiddeling,...) die soms tegenstrijdige belangen hebben met de leerkrachtengroep die het liever anders zouden willen zien.				
	Iedere groep of team heeft een eigen “agenda” waardoor echte samenwerking moeilijk verloopt omdat men telkens iets anders belangrijk vindt.				
<b>Regelvermogen</b>					
	Leidinggevende zijn druk bezig met het regelen en organiseren van de school en het oplossen van problemen. Zij kunnen moeilijk gemist worden want anders komt de uitvoering in gedrang.				
	Er is veel afstemming nodig tussen de coördinator die is vrijgesteld en de leerkrachten in de klas die het er bij moeten nemen.				

	Schoolmedewerkers die uitvoerend werk verrichten kunnen weinig zelfstandig regelen. Bijna alles wordt geregeld door directie, coördinatoren of stafdiensten.				
	Leerkrachten geven hun lessen. Ze maken zich zelden druk over problemen buiten de klas en laten dit over aan de directie, coördinatoren of stafdiensten.				
	Zonder coördinatoren is het moeilijk om vakoverstijgend te werken. Wat vakoverschrijdend noodzakelijk is wordt in een coördinerende functie ondergebracht ( ICT, taalbeleid, zorg,...)				
	Leerkrachten met een grotere anciënniteit distantiëren zich dikwijls van bepaalde beleidslijnen of veranderingen.				
	De leidinggevende krijgt dikwijls vragen van leerkrachten om tussen te komen bij problemen van leerlingen of verstoringen. Daardoor wordt de leidinggevende vaak “overbelast” met operationele taken.				
<b>Flexibiliteit wordt “geroosterd”</b>					
	Het opmaken van de lesopdrachten voor leerkrachten en het bijgaand wekelijks lessenrooster is complex en vraagt veel aandacht en werkuren.				
	Als een leerkracht afwezig is op de afgesproken les dan is er niet altijd onmiddellijk iemand beschikbaar om de les zinvol over te nemen. Leerlingen moeten dan maar nuttig bezig in “de studie” of de les wordt gewoonweg afgeschaft. Complexe systemen moeten er voor zorgen dat bij vervangingen de werkdruk over alle leerkrachten kan verspreid worden.				
	Bij het opmaken van lesroosters wordt vaak onvoldoende uitgegaan van het belang van de leerling, maar eerder van de wensen van de leerkrachten voor “vrije uren of dagen”. Voor iedereen goed doen, lukt niet. Lesroosters worden tegenover elkaar “afgewogen” op het aantal snipperuren of vrije lesmomenten.				
	Op school is het opmaken van de wekelijkse lesroosters dermate complex dat enkel leidinggevende of vrijgestelde personen deze klus kunnen klaren met een speciaal softwarepakket.				
<b>Resultaatgerichtheid</b>					
	Het is onduidelijk wie er verantwoordelijk is voor het nastreven van gekwalificeerde uitstroom. Het zijn voornamelijk de schoolmedewerkers van het laatste jaar die zich hier bij betrokken voelen.				
	Het werkoverleg van het team gaat zelden over het werk, de prestaties van het team of het teamfunctioneren. Meestal communiceert de leidinggevende over “nieuw beleid”. Slechts weinigen doen actief mee.				
	Schoolmedewerkers krijgen weinig feedback over de prestaties van de school (kwalificaties, spijbelgedrag, resultaten vervolgonderwijs, ...). De bijdrage van iedere groep aan het resultaat is vrij onzichtbaar.				

# INSTRUMENT 11

## INTER-VISIE VOOR EEN INHOUDELIJKE DIALOOG

Overloop de verschillende statements en discussieer hierover met je collega's.

Je kan de onderstaande stellingen uitknippen (of eerst fotokopiëren) en dan verdelen over verschillende groepjes. Zijn we akkoord? Waarom? Zijn we niet akkoord? Hoe zouden wij het dan anders zien? Noteer de belangrijkste bevindingen (uit elk groepje) en breng de ze samen. Formuleer enkele conclusies.

- Kwalificeren van jongeren doe je niet alleen. Het kwalificeren van jongeren doe je in een team van leerkrachten die zich samen verantwoordelijk voelen voor een community van leerlingen om hen te begeleiden over de leerjaren en de vakken heen tot en met kwalificatie. Op het einde van de loopbaan, bij het uitreiken van het certificaat, zijn alle leerkrachten aanwezig, want zij zijn allen verantwoordelijk geweest voor dit proces.

---

- Talenten ontwikkelen van jongeren doe je niet alleen en uitsluitend binnen één vak. Talenten ontwikkelen doe je met een multidisciplinair vast team van leerkrachten die zich samen verantwoordelijk voelen voor een groep van jongeren over de vakken en over de leerjaren heen. Op het einde krijgt de leerling niet alleen een certificaat maar ook een portfolio van talent en passie.

---

- Talenten ontwikkelen doe je niet alleen maar in een netwerk van partners in de brede school, waarbij de verschillende partners (jeugd-, sport-, cultuur-, milieuverenigingen, kunstonderwijs, straathoekwerkers, ...) actief participeren en het vast team van leerkrachten van een community van leerlingen hiervoor regisseert.

---

- Het probleem van zittenblijven is een gevolg van de huidige onderwijsorganisatie die het kwalificeren van leerlingen knipt of "segmenteert" in leerjaren en vakken. In een vast team van leerkrachten over de leerjaren en vakken heen voor een community van leerlingen is zittenblijven niet nodig.

---

- Het leerlingenvolgsysteem is een systeem dat het falen van onze huidige onderwijsstructuur opvangt. Het knippen in het onderwijzen en begeleiden van leerlingen in leerjaren en vakken brengt verlies van relevante leerlingeninformatie met zich mee. In een vast team van leerkrachten over de leerjaren en vakken heen voor een community van leerlingen is informatie delen natuurlijk.

---

- Welbevinden is relatie. Relatie vergt vertrouwen en vertrouwen, dat neemt tijd. Bouw teams zodat de kinderen en ouders (zeker die uit een kwetsbare omgeving) een vertrouwensrelatie kunnen uitbouwen met een vast multidisciplinair team over de leerjaren heen. In de teams zijn er coaches die het kind en de betrokken partners van nabij opvolgen over de leerjaren heen. Zo moet er niet elk jaar opnieuw geïnvesteerd worden in een "nieuwe", "tijdelijke" vertrouwensrelatie.
- Kinderen helpen om hun leerhindernissen te overwinnen gaat makkelijker met een aanpak door een multidisciplinair team die verder gaat in de tijd dan één schooljaar.

- Er zijn er in het onderwijs die uren hebben om te denken en er zijn er die daar geen uren voor krijgen en die alleen maar moeten uitvoeren of doen. Onze leerkrachten willen weer “doenkers” worden. “Denken” en “Doen” gaat gemakkelijker in een vast team die samen een community van leerlingen kwalificeren en hun talenten ontwikkelen.
- 
- “Het onderwijs” heeft de neiging om alles wat belangrijk is om geregeld te zien en een functie te gieten (zorgcoördinator, coördinator taalbeleid, spijbelcoördinator, kwaliteitscoördinator, SES-coördinator, coördinator welbevinden, ...). Daardoor ontstaat er een scheiding tussen denken en doen. Creëer geen functies maar geef die uren aan teams die daar zelf over “doenken”.
- 
- Het beleidsvoerend vermogen is niet de verantwoordelijkheid van de directie. Elk team voert een integraal beleid (niet alleen over het lesgeven en begeleiden maar ook HR, logistiek, aankoop, facilitair, ...) voor die activiteiten die bijdragen tot de resultaten in de 4 kernopdrachten van het team.

## INSTRUMENT 12

### DE FLEXIMATRIX WAARBORGT BREED INZETBARE EN COMPETENTE TEAMS

Het principe dat we nastreven met de fleximatrix is de brede inzetbaarheid van het team, m.a.w. dat de leden van een team voor meerdere taken inzetbaar zijn. Tevens helpt de fleximatrix het team om de activiteiten in de teams te borgen door voldoende competente medewerkers. Een fleximatrix is een schematisch overzicht (tabel) waarin de uitvoerende taken en de regeltaken uitgezet worden (verschillende kolommen) tegen de medewerkers van het team (verschillende rijen). Het gaat dus over een opsomming van alle taken die moeten uitgevoerd worden, de regeltaken (nodig om het te organiseren), de ondersteunende taken, eventueel aangevuld met de nodige competenties. Het team moet in staat zijn om zijn kernopdracht op ieder moment te kunnen uitvoeren. Nobody is perfect, but a team can be.

Het opstellen van zo'n fleximatrix IN het team biedt reeds heel wat gesprekstof tussen de teamleden over het invullen van de kernopdracht en dus een ideale gelegenheid om naar elkaar te groeien en elkaars sterktes en zwaktes te (h-)erkennen. Zo'n fleximatrix geeft je daarnaast een overzicht van de werkbelasting van de verschillende teamleden. Evengoed brengt de fleximatrix de opleidingsbehoeften in kaart van teamleden die nog moeten groeien om hun bijdrage aan het team zinvoller te maken. Afhankelijk van die uitkomst kan dit een individuele of een teamgerichte opleiding zijn. Omdat het de bedoeling is om deze fleximatrix zeer regelmatig in het team te overlopen en te bespreken kan dit ook gebruikt worden voor een loopbaanbeleid. Een goed ingevulde matrix biedt dus inzicht in de sterktes en zwaktes van alle teamleden en geeft bijna automatisch een indicatie van de nodige opleidingen en nascholingsbehoeften. Het kan ook beschouwd worden als een opleidingsmatrix.

Tijdens de besprekingen in het team over de fleximatrix wordt de nodige inzetbaarheid in kaart gebracht. Er zal dus worden nagedacht over hoeveel teamleden een bepaalde taak of vaardigheid of competentie moeten bezitten om de werking zo optimaal mogelijk te organiseren en de kernopdrachten continu te blijven garanderen. Daarbij wordt rekening gehouden met eventuele vervangingen voor afwezigheden wegens ziekte of nascholing of verlofregeling,...

	Uitvoerende taken/competenties					Regeltaken/competenties					
	...	...	...								
Teamlid 1											
Teamlid 2											
...											
...											
SOM											
NODIG											
Flexi % (SOM/ NODIG)											

In de praktijk blijkt steeds weer dat het principe van de brede inzetbaarheid één van de grootste misvattingen van zelfsturende teams met zich meebrengt, namelijk dat elk teamlid alle taken moet beheersen. Niet iedereen moet dus alles kunnen maar het team is wel samen in staat om alles te kunnen. De fleximatrix geeft een overzicht van alle taken van het team en van de kunde van de medewerkers om te komen tot een flexibel team waar voor elke taak voldoende mensen inzetbaar zijn. Factoren die binnen het team een rol spelen bij de inzetbaarheid en werkverdeling zijn:

- Vermijden dat het team kwetsbaar is en zijn opdrachten niet kan borgen
- Verschillende kwaliteiten van de teamleden optimaal benutten
- Voldoende specialisme en diepgang mogelijk maken
- Kennis van elkaars werkzaamheden stimuleren
- Ontwikkelingsmogelijkheden geven voor de teamleden
- Eenzijdige belasting of verstarring voorkomen
- Eerlijk verdelen van leuke en minder leuke klussen
- Statusverschillen zoals ondermeer anciënniteit mogen de interne flexibiliteit niet in de weg staan

Stappenplan voor de opmaak van de fleximatrix voor het team:

- Stap 1: **inventaris van de uitvoerende taken** om onze kernopdrachten te kunnen volbrengen (in verschillende kolommen). Inventariseer in volgorde van de uitvoering van de kernopdrachten het vakmanschap. Cluster de activiteiten om de overzichtelijkheid te bewaren. Gebruik hiervoor de inventaris van activiteiten die ontstaat wanneer je de verschillende stappen in het ‘knippen in processen’ hebt doorlopen.
- Stap 2: (in verschillende kolommen) **inventaris van de regeltaken** om onze kernopdrachten te volbrengen. Gebruik hiervoor de geclusterde regelactiviteiten waar je sterrollen voor aanduidt. De sterrollen worden ontdekt wanneer je de verschillende stappen in het ‘knippen in processen’ hebt doorlopen.
- Stap 3: noteer de **namen van de teamleden** en kruis aan wie welke taken opneemt. Je kan voor de verschillende taken een B voor beginnersniveau, L voor leerlingenniveau, V voor Vakman of E expert-niveau aangeven.
- Stap 4: **Bevoegdheden definiëren:** Bij de regeltaken kan met een kleur worden aangeduid de mate waarin het team (voorlopig) bevoegd is. Per regeltaak kan worden aangegeven of:
- Het team zelfstandig kan beslissen
  - Kan beslissen in overleg met een ondersteunend team of staf of leidinggevende
  - Adviesbevoegdheid heeft naar en/of van een ondersteunend team of staf of leidinggevende
  - Of geen invloed kan uitoefenen
- Het opnemen van bevoegdheden verloopt gefaseerd. Naarmate het team meer en meer controle krijgt over zijn vakmanschap en matuurder wordt, neemt het team meer en meer regeltaken op en vergroot hun eigen regelvermogen.
- Stap 5: Gerealiseerde (huidige) **inzetbaarheid:** geef onderaan aan hoeveel medewerkers uit je team die taak beheersen (SOM). Het “scoren” van de teamleden leunt aan bij het “elkaar beoordelen” op hun bekwaamheid. Er kan een gradatie worden afgesproken in welke mate iemand die taak/vaardigheid moet beheersen. Vermits dit gevoelige materie kan zijn, is de rol van de teamcoach cruciaal.
- Stap 6: bepaal binnen uw team **hoeveel medewerkers** die taak zouden moeten beheersen (NODIG) om de dienstverlening te kunnen garanderen naar de klant/leerling toe rekening houdend met afwezigheden.
- Stap 7: bereken het **flexibiliteitspercentage**. Indien je 100% scoort dat is je flexibiliteit en inzetbaarheid geborgd. Wanneer het percentage lager is dan zijn er ontwikkelingsmogelijkheden voor de teamleden. In een open matuur team kan je elkaar hierover aanspreken en functioneringsgesprekken houden met het team gebruikmakende van de fleximatrix. Voor taken/vaardigheden waar er te weinig flexibiliteit is plant het team opleiding voor.

# INSTRUMENT 13

## IS MIJN TEAM EEN POOT VAN DE ZEESTER?

Dit instrument helpt bij het ontdekken van de teams en om het organisatieontwerp af te toetsen aan de principes van effectief en zelfsturend teamwerk. Scoor elke stelling van 1 tot 4. Score 1 duidt op “geen herkenning” en score 4 geeft aan dat dit zeer herkenbaar aanwezig is. Hoe groter de totaalscore, hoe groter “de (poot van de) zeester”.

		1 GEEN	2	3	4 WEL
<b>Teams hebben een compleet taken pakket, een gezamenlijke opdracht en een logisch samenhangend geheel van activiteiten, met meetbaar resultaat</b>					
	Er zijn op school multifunctionele teams gevormd die een afgebakend takenpakket hebben om de 4 kernopdrachten te realiseren.				
	Op school is er een leerlinggerichte structuur waar teams een complete dienst aan verlenen.				
	Teams onderzoeken de verwachtingen van de leerlingen en de ‘afnemers’ door inspraak te organiseren.				
	Samenwerking over de vakken heen gericht op de behoeften van leerlingen is dwingender dan samenwerking in de vakgroep				
	De teams zijn zo weinig mogelijk afhankelijk van andere teams.				
	Het team draagt een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het gehele begeleidingsproces van een groep leerlingen.				
<b>De afhankelijkheid van de leden in het team bevordert het teamfunctioneren</b>					
	De teamleden binnen het team zijn sterk afhankelijk van elkaar doordat ze een gemeenschappelijk resultaat nastreven en samen regeltaken uitvoeren.				
<b>De teamleden zijn breed inzetbaar: flexibele rollen en inzetbaarheid</b>					
	Het team kan zonder hulp van buitenaf de 4 kernopdrachten uitvoeren.				
	De teamleden garanderen een constante begeleiding ondanks het feit dat sommige teamleden afwezig of op nascholing zijn.				
	Niet elk teamlid kan alles, maar het team is wel samen competent om de 4 kernopdrachten uit te voeren.				
	Het team beschikt over een fleximatrix om de verschillende taken en rollen te verdelen en nascholingsbehoeften in kaart te brengen.				
	Elk teamlid vervult meerdere rollen waarbij er niet van privileges uitgegaan wordt.				

<b>De teamleden doenken: voldoende regelvermogen om zelfstandig te werken</b>					
	De teams hebben een bijdrage geleverd aan de Waanzinnige Belangrijke Objectieven om de visie van de school dichterbij te brengen.				
	De teams kunnen zelf regelen wat de kwaliteit van hun werk beïnvloedt en zijn zelf integraal verantwoordelijk voor de uitvoering (incl. aankoop, budget, onderhoud, planning, communicatie,...) van kritische taken.				
	Op school zijn er zo weinig mogelijk hiërarchische lagen en werken de operationele en ondersteunende teams zo dicht mogelijk bij elkaar.				
	De teams beslissen zoveel mogelijk zelf zonder tussenkomst van de leiding of ondersteunende diensten.				
	In onze school zijn er eigenlijk geen monopoliesituaties meer en wordt er niet meer uitgegaan van bepaalde privileges.				
	Op school houden de leidinggevenden zich minder bezig met operationele zaken.				
<b>Het team heeft een werkbare teamgrootte: vier tot twintig teamleden</b>					
	De teams op school zijn elk "klein genoeg" om efficiënt en effectief te kunnen werken, beslissen en een herkenbare bijdrage te leveren.				
	De teams op school zijn elk "voldoende groot" om niet te kwetsbaar te zijn en complexe opdrachten aan te kunnen.				
	Elk team op school bestaat uit ongeveer 8 à 12 teamleden.				
<b>De teams hebben bestaanszekerheid en zijn vast in de tijd</b>					
	De kernteams op school zijn vast en kunnen meerdere schooljaren na elkaar in diezelfde samenstelling bestaan.				
	Iedereen op school zit maximaal in 2 teams: éénmaal in een kernteam en éénmaal ergens in de schil van een team.				
<b>De werking van het team verloopt gecoördineerd door horizontaal overleg zowel intern als extern</b>					
	De portefeuilles van taken die teams geregeld moeten krijgen worden verdeeld en toegewezen aan sterrollhouders.				
	Elk teamlid neemt naast een uitvoerende rol ook een regelrol op waardoor ook de talenten van teamleden ingezet kunnen worden.				
	Ondanks de verdeling in sterrollen blijft het team zelf samen verantwoordelijkheid dragen.				
	Elke sterrollhouders bewaakt zijn bevoegdheidsdomein en zorgt voor focus en resultaatgerichtheid.				
	De sterrollhouders staan in voor de interne communicatie binnen het team.				
	De sterrollhouders staan in voor de externe communicatie voor afstemming en/of uniformiteit over de teams heen om de visie van de school dichterbij te brengen.				
	De regelmaat van het sterrollhouderoverleg ligt lager dan het eigen teamoverleg.				



	De teams zijn reeds voldoende matuur om zelfstandig deze regeltaken stapsgewijs op te nemen en worden hierbij gecoacht door teamcoaches.				
<b>Horizontaal overleg omtrent expertise houdt de expertenkennis op peil</b>					
	Op school stemmen de teamleden van een vak- of leergebied (expert) af met de experten uit andere teams voor kennisuitwisseling en intervisie inzake leerhouden, methodieken, leerlijnen, vakdidactiek, ... in een expertiseforum.				
	Op school worden er ook expertisefora voor zorg, begeleiding,... georganiseerd waarin experten uit verschillende operationele onderwijsteams expertise delen.				
	De teams op school zijn de bouwstenen en de expertisefora zijn ter ondersteuning.				
<b>Het besturende team van de school zorgt voor verticale afstemming vanuit de visie van de school en ondersteunt de operationele teams om zelfstandigheid te verwerven</b>					
	De leiding gaat uit van de professionaliteit van de schoolmedewerker en heeft vertrouwen in de capaciteiten.				
	Het leidinggevende team houdt zich bezig met de strategische beleidslijnen op de langere termijn en het coachen van teams, maar niet met het dagdagelijkse controleren van het operationele team.				
	Elk operationeel team wordt gecoacht naar zelfstandigheid door een teamlid van een leidinggevend team maar de coach blijft lid van zijn (eigen) tactisch team.				
	Een teamlid van een tactisch leidinggevend team faciliteert het sterrolhouderoverleg en/of het expertenforum of is zelf trekker van een ad hoc team. En ieder lid van een strategisch team coacht een tactisch team.				
	Doordat de bevoegdheden zo laag mogelijk liggen, ligt het integraal beleidsvoerend vermogen bij de operationele teams die de realisatie van de 4 kernopdrachten nastreven.				

# INSTRUMENT 14

## STAPPENPLAN VOOR EEN GOEDE TEAMSTRUCTUUR (KNIPPEN IN PROCESSEN)

We creëren een organisatiestructuur waarin teams betrokken zijn en een cultuur ontstaat waarin schoolmedewerkers worden gestimuleerd tot betrokken gedrag. Om aan die complexe en veranderende omgeving te kunnen voldoen, wordt er “stroomsgewijs” gedacht. De spinorganisatie wordt gekanteld in een zeesterorganisatie en er wordt procesgericht georganiseerd. Dit wil zeggen dat het complete proces van activiteiten zoveel als mogelijk wordt samengehouden.

**“Ontwerpen, doe je met de kop in de wolken en daarna pas met de voetjes op de grond.”** “Always start with the end in mind”. We creëren een droomstructuur, waar we uit-‘eindelijk’ willen landen. Als we de ideale structuur hebben ontworpen, gaan we met de ‘voetjes op de grond’ maar ‘met het einde voor ogen’ het ontwerp realistisch invoeren. Meestal worden er dan wel toegevingen gedaan op het ontwerp. Elke beslissing vandaag kan dan ook genomen worden met de ideale schoolstructuur voor ogen. Beslissingen over schoolinfrastructuur, over aanwervingen, over opstellen van uurroosters, over invulling van de loopbaan, over schaalvergroting, over inrichting van het studieaanbod, ....

### **Stap 1: Wat willen wij, vanuit onze visie, uiteindelijk georganiseerd krijgen in een slimme onderwijsstructuur?**

- Waarom bestaan we? (Missie/kernopdrachten)
- Waarvoor staan we? (Waarden)
- Naar waar gaan we? (Ambities/WBO)
- Hoe gaan we dit realiseren? De strategische, tactische en operationele doelstellingen: de concrete acties die de scholen of de teams doen om de waarden en de ambities dichterbij te brengen.

### **Stap 2 : Wat willen wij herontwerpen? Bepaal de grenzen van het herontwerp door te ontdekken waar de huidige structuur complexiteit veroorzaakt.**

Gaat het over de school, een campus van de school, de scholengroep of de scholengemeenschap, het ganse onderwijs van de stad, het ganse onderwijs van de congregatie of van de gemeenschap, ... Hoe het ook zij de keuze van de grenzen van het herontwerp is bepalend om structuurgebonden dysfuncties te kunnen aanpakken en om het integrale besturen te kunnen realiseren.

Het is daarom goed om vanuit de 4 kernopdrachten op zoek te gaan naar de problemen die de structuur vandaag veroorzaakt of op zoek te gaan naar de complexiteit die vandaag de huidige structuur veroorzaakt. We kijken na welke belemmeringen de huidige schoolstructuur veroorzaakt om de visie te kunnen realiseren. Net zoals bij het ontdekken van de visie is dit een stap die je best doet met heel veel volk. Vanuit verschillende perspectieven kijken we na waar we vandaag tegenaan lopen om de visie uiteindelijk te realiseren.

### **Stap 3: Het grof herontwerpen en het ontdekken van de scholen**

#### **Principe bij het herontwerpen**

#### **Eerst het operationele herontwerpen van grof naar fijn**

Een voorbeeld maakt direct duidelijk waarover het gaat. Het stad Antwerpen kent ongeveer 6000 medewerkers die instaan voor ruim 50 000 leerlingen. Hiervoor moeten wij eerst grof scholen zoeken die zo homogeen mogelijk zijn, kleiner zijn dan 200 koppen, levensvatbaar zijn in de tijd en zo onafhankelijk mogelijk kunnen opereren. Vervolgens kunnen wij in de grove onafhankelijke en homogene scholen verder op zoek gaan naar kleinere onafhankelijke en homogene teams van minder dan 20 koppen. Uiteindelijk zullen wij de ontdekte teams verder fijn ontwerpen om het geheel van activiteiten verder te verdelen over de teamleden.

### **... dan pas de besturing ontwerpen van fijn naar grof**

Wanneer de teams in de scholen zijn bepaald en zij al de bevoegdheden hebben verkregen om de 4 kernopdrachten te kunnen vervullen, dan pas gaan we de bevoegdheden toewijzen aan het besturende team van de school. Wanneer we de bevoegdheden van het besturend team van de school hebben gedefinieerd gaan we verder de resterende bevoegdheden toewijzen aan het besturend team van de scholengroep en vervolgens aan de bovenliggende vereniging. Deze werkwijze is logisch aangezien wij de integrale bevoegdheden zo dicht mogelijk bij de teams willen leggen die de kernopdrachten uitvoeren. Eerst bepalen wat de operationele teams best zelf doen en beslissen om daarna te kijken wat er nog overblijft wat kan worden opgenomen door een besturend tactisch of strategisch team.

#### **Stap 4: de uitvoerende, voorbereidende en ondersteunende activiteiten bepalen die aan de scholen worden toegewezen.**

De 4 kernopdrachten omvatten een waaier aan uitvoerende, voorbereidende en ondersteunende taken. In theorie zijn we erop uit om al de opgelijste activiteiten samen te houden en niet te verknippen. Daardoor krijgen wij een sterke vereenvoudiging van de structuur en is het regelvermogen van de school ook maximaal.

Wanneer wij de scholen hebben ontdekt en benoemd dan doen wij om de bevoegdheden te definiëren van de scholen een U-beweging. De U-beweging houdt in dat we alle activiteiten in de school steken en dan gaan onderzoeken welke ervan we eruit wippen of knippen omdat we denken dat ze best door een ondersteunend team kunnen worden opgenomen.

Het knippen in de kernopdrachten om activiteiten ervan toe te wijzen aan ondersteunende teams heeft voordelen en nadelen. Deze afwegingen moeten ons helpen om de activiteiten een juiste plaats te geven: hetzij in de school, hetzij buiten de school in een ondersteunend stafteam van de scholengroep.

#### **Stap 5: wat grof is verder verfijnen – het ontdekken van de onafhankelijke teams in de scholen en ze benoemen**

We zoeken dus teams om de 4 kernopdrachten samen te vervullen. Voorwaarde voor teamwerk is dat de teamleden voor het vervullen van de 4 kernopdrachten van elkaar afhankelijk zijn. Indien er geen afhankelijkheid is, is er ook geen team. Om de teams te ontdekken die verantwoordelijk zijn voor de communities van leerlingen gaan we in de school de 4 kernopdrachten enerzijds paralleliseren en anderzijds segmenteren.

**Paralleliseren** houdt in dat we de stroom van de voorbereidende, ondersteunende en uitvoerende activiteiten van de 4 kernopdrachten samenhouden. **Segmenteren** houdt in dat we in de leerweg die aan de school is toegewezen (bijvoorbeeld een school die verantwoordelijk is voor de leerweg van 2,5 jaar tot 14 jaar) segmenten knippen die vanuit didactisch en pedagogisch standpunt zinvol zijn en die net, zoals bij het paralleliseren, een cluster van ondersteunende, voorbereidende en uitvoerende taken inhouden die samenhangig zijn. Teams worden dan verantwoordelijk voor de 4 kernopdrachten binnen een segment van de totale leerweg.

Zijn de teams niet te groot of te klein? Is de omvang voldoende? Hoeveel leerlingen kan een team aan? De bedoeling is dat er over meerdere schooljaren heen relatieve stabiele teams kunnen gevormd worden. De keuzes die men maakt moeten dan ook voldoende stabiliteit garanderen.

#### **Stap 6: de uitvoerende, voorbereidende en ondersteunende activiteiten bepalen die aan de teams worden toegewezen.**

Welke uitvoerende, ondersteunende en voorbereidende processen zijn nodig om leerlingen te kwalificeren, modules te organiseren, talenten te ontdekken, te ontwikkelen, te evalueren, welbevinden te garanderen, zorg te verlenen, ....? De resterende activiteiten die aan de school zijn toegewezen moeten nu nog verder worden verdeeld.

De ondersteunende teams die wij bouwen rond de operationele teams zijn ook integraal en niet functioneel. We bouwen geen functionele ondersteunende teams zoals boekhouding, personeel, leerlingenadministratie, logistiek en onderhoud, ... We gebruiken voor de uitbouw van de ondersteunende teams net dezelfde principes als voor de uitbouw van de operationele teams. Net zoals de operationele multidisciplinaire teams een integrale dienst verlenen voor een community van leerlingen verleent het ondersteunende multidisciplinaire team een integrale dienst voor de operationele teams die aan hen zijn toegewezen. Het integrale ondersteunende team garandeert een fullservice dienstverlening die op elkaar is afgestemd. De operationele teams hebben één aanspreekpunt voor al de activiteiten die het ondersteunende team voor hen opneemt.

### **Stap 7: Bekijk wat het team zelf kan regelen**

We leggen de regelende activiteiten zoveel mogelijk in het team zelf. We zorgen voor een goede mix van regeltaken die nodig zijn om de 4 kernopdrachten naar behoren te volbrengen. Door de regeltaken naar de teams te brengen verkleint hun afhankelijkheid van anderen, verhoogt de invloed van het team op hun eigen teamprestaties en ontlasten zij de gespecialiseerde ondersteunende teams en stafteams.

De consequentie van de keuze voor een integraal teammodel is dat de interne **coördinatiedruk** hoog is en de externe laag. Een integraal team betekent dat er in het team veel management en regeltaken aanwezig zijn. Het voltallige team is verantwoordelijk voor de gehele regelkring. De regelkring wordt doorknipt als er bijvoorbeeld externe coördinatoren zouden zijn die een aantal ingrepen uitvinden die dan door de teams moeten worden uitgevoerd. Teams worden pas zelfsturend als de regelkring zoveel mogelijk samenblijft.

### **Stap 8: Bekijk de horizontale afstemming**

De inventaris van activiteiten wordt geclusterd en in portefeuilles (of bevoegdheden) verdeeld. Bij de teamopstart worden deze portefeuilles verdeeld over de teamleden. We spreken in dit verband van **sterrolhouderschap**. De teams worden zodanig samengesteld dat de nodige expertisedomeinen aanwezig zijn. De expertisedomeinen zijn toebedeeld aan de teamleden bij de teamopstart. Ieder lid van het team kent ook een **expertiserol**.

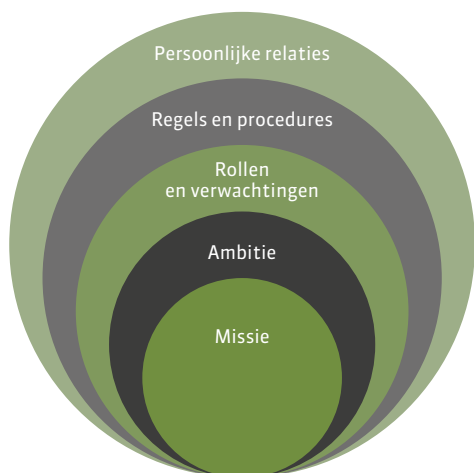
### **Stap 9: Bekijk de verdere besturing - Teams besturen teams**

In de vorige stappen hebben wij alle activiteiten aan de teams toegewezen. Nu is het een zaak om de verdere aansturing van de teams te bekijken. De finale vraag zal zijn wat eigenlijk (nog) de taak is van het (de) leidinggevende team(s).

Wij geloven erin dat ieder team nood heeft aan een leider of iemand die het team ondersteunt op weg naar zelfsturing. Zij is erop uit om het team zodanig te coachen zodat het volledig zelfstandig de 4 kernopdrachten kan opnemen. Het is leiden om leiding 'af' te geven.

# INSTRUMENT 15

## DE AJUIN ALS TEAMCHARTER



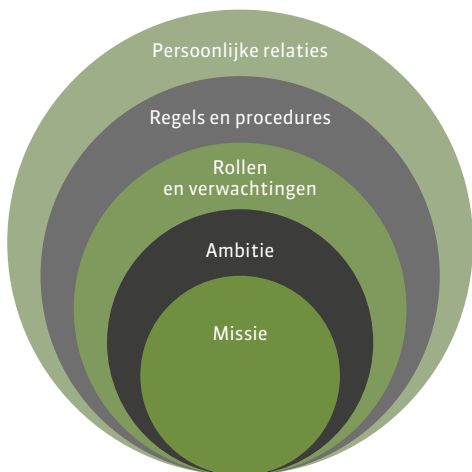
Aan de hand van een teamcharter wordt gepoogd een zowel een rationele opbouw als een emotionele opbouw van een team te creëren. De verschillende lagen van de ajuin zijn onze gids.

<p><b>Wat is de missie van het team?</b> Waarom werken we graag samen met ons team? Hoe vervullen we de 4 kernopdrachten?</p>	
<p><b>Wat is de ambitie van het team?</b> Welke inspanningen gaan we aan?</p>	

<p><b>Wat zijn de rollen en bijhorende verwachtingen in het team?</b>  Welke taken nemen we op en wat wordt er verwacht van iedere rol?</p>	
<p><b>Opmaken van minimale regels en procedures.</b>  Hoe delen we informatie?  Hoe overleg organiseren?  Welke agendapunten?</p>	
<p><b>Hoe worden goede persoonlijke relaties gewaarborgd?</b>  Hoe gaan we elkaar formeel en informeel leren kennen?  Welke gedragsregels onderschrijven wij?</p>	

## INSTRUMENT 16

### SPANNINGEN IN HET TEAM ALS BEZINNING: TEAMCHARTER REMEDIËREN



Spanningen in een team zullen er altijd bestaan. Waar er enige wrijving is tussen teamleden, is er de opportuniteit om de ander te (leren) begrijpen en de dialoog aan te gaan. Wrijving geeft glans en energie. De dialoog aangaan om het conflict aan te pakken, elkaars standpunt te beluisteren en te begrijpen, samen zoeken naar oplossingen,... kan een nieuwe dynamiek geven. De opbouw van het teamcharter bespreken of zelfs opnieuw beginnen, kan helpen om het conflict op te lossen. Hierna kort per “ajuienschil” enkele inspirerende acties.

Wat?	Remediëringsactiviteiten vanuit het team of de leiding
De <b>missie</b> : Wat indien de eenheid in het team zoek is? Waarom bestaat ons team?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Speel het kaartspel “handen binden” met het team.</li> <li>• Formuleer de kernopdrachten opnieuw</li> <li>• Welke uitvoerende, ondersteunende en voorbereidende activiteiten zijn er nodig om de kernopdrachten samen uit te voeren?</li> <li>• Waaraan kunnen we zien dat het team een eenheid is?</li> <li>• ...</li> </ul>
De <b>ambitie</b> : onze doelen Wat indien blijkt dat onze doelen niet duidelijk zijn en gedragen door het team?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formuleer de teamdoelen opnieuw</li> <li>• Evalueer samen de resultaten en bepaal nieuwe teamdoelen</li> <li>• Bespreek of de doelen voldoende ambitieus zijn</li> <li>• Leg kritische prestatie-indicatoren vast en spreek af wat er wordt gemeten. Wat is de normhoogte?</li> <li>• Doe aan prestatiemeting</li> <li>• Spreek af hoe er samen wordt gemeten</li> <li>• ...</li> </ul>
De <b>rollen en verwachtingen</b> . Wat indien blijkt dat die rollen en verwachtingen niet duidelijk zijn of eerder onevenwichtig zijn. of het leiderschap niet goed is?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fleximatrix opnieuw bekijken en opnieuw beoordelen van vaardigheden</li> <li>• Invoeren en/of herbekijken van het sterrolmodel</li> <li>• De engagementen van elkeen opnieuw bespreken, afspreken en de teamleden erover aanspreken (bevoegdheden verduidelijken, correctiegespreken voeren in het team of met individuen, feedback geven)</li> <li>• Tempo van delegeren van regelbevoegdheid afspreken met het team</li> <li>• Bespreken van het gedrag van de teamleider, verduidelijken en corrigeren</li> <li>• Onderzoek naar effectieve leiderschapsgedrag</li> <li>• Teamleden wisselen van team</li> <li>• ...</li> </ul>

<p><b>De regels en procedures:</b>  wat er minimaal moet geregeld worden.  Wat indien de besluitvorming niet transparant verloopt en de regels en procedures voor de teamleden niet duidelijk zijn?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalueren van de besluitvorming in het team (sjabloon, tijdstip, accommodatie, ...)</li> <li>• Werkoverleg (opnieuw) organiseren</li> <li>• Vooraf de participatie van elk teamlid verduidelijken en de wijze van besluitvorming in team (opnieuw) afspreken</li> <li>• Afspraken (opnieuw) samen maken</li> <li>• De systemen evalueren en de systemen die geen meerwaarde bieden overboord gooien of herontwerpen</li> <li>• ...</li> </ul>
<p><b>Persoonlijke relaties:</b>  garanderen van vertrouwen tussen teamleden  Wat indien er gespannen onderlinge relaties zijn in het team?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feedback geven door de coach en/of teamleden</li> <li>• Onderzoek naar de kernkwaliteiten van elk teamlid en de allergieën benoemen</li> <li>• Vergroten van de zelfkennis van de teamleden</li> <li>• Conflicthantering gebruiken</li> <li>• De waarden benoemen en het overeenkomstig gedrag beschrijven</li> <li>• Gedragsregels en kernwaarden voor de onderlinge omgang (opnieuw) samen opstellen</li> <li>• De impact van ongepast gedrag en gewenst gedrag bespreken</li> <li>• Teamleden wisselen van team</li> <li>• ...</li> </ul>



# INSTRUMENT 17

## HET METEN VAN DE PRESTATIES HOUDT HET TEAM SCHERP

Mensen tennissen en ze spelen de bal heen en weer. Vanaf het moment dat de score wordt bijgehouden zie je toch wel een ander spel. Er komt meer vuur in het spel en mensen gaan in Clijsters spreidstand om de bal nog over het net te krijgen.

Zelfsturende teams worden ook wel eens resultaatgerichte teams genoemd. Ieder team moet erop uit zijn om resultaten te boeken die vanuit de behoeften van de leerlingen en de belanghebbenden belangrijk zijn. Teams krijgen vertrouwen omdat ze aantoonbaar resultaten boeken.

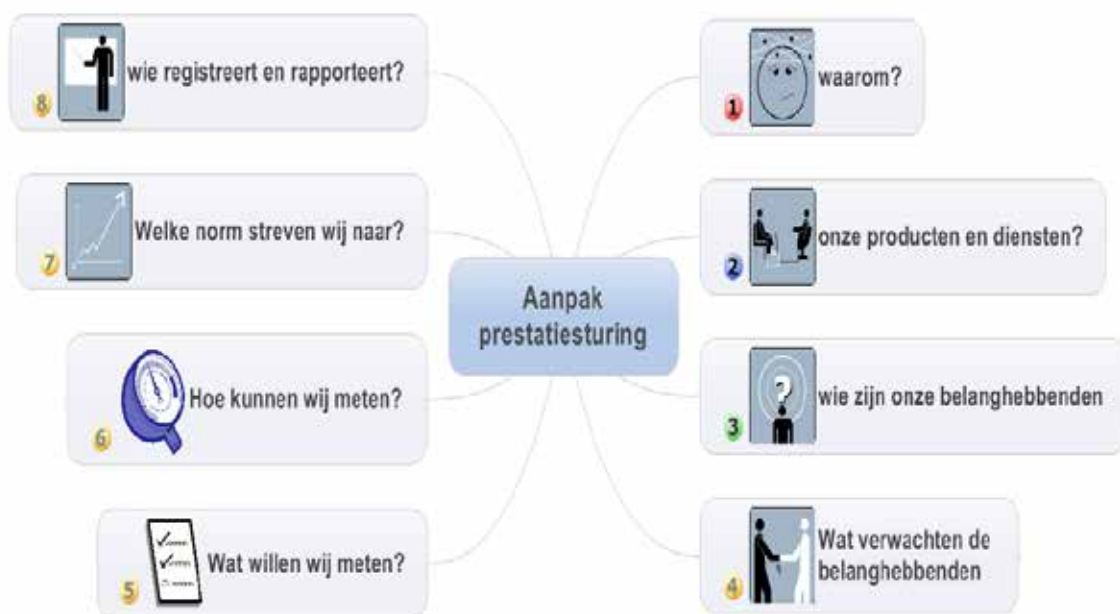
Door een scorebord met KPI's voor ieder team te ontwikkelen krijgen de teams een duidelijk zicht op hun gemeenschappelijke ambities en worden de teamverantwoordelijkheden duidelijk.

Het team is samen verantwoordelijk voor een community van leerlingen of cursisten. Door het scorebord krijgen de teams ook feedback over de kwaliteit van hun werk. Het team kan zich pas verantwoordelijk voelen voor een community van leerlingen als ze ook op ieder moment op de hoogte is van de resultaten die ze met hen boeken. Door de feedback kan het team ook zijn werking bijsturen en worden ze geprikkeld om bij te leren, hun processen te verbeteren of te vernieuwen.

Verantwoordelijk zijn houdt ook in dat men verantwoording aflegt. Door het scorebord kan het team ook verantwoording afleggen aan het besturend team en kan het functioneren van het team ook worden beoordeeld.

Het is ook goed dat de verschillende teams in de school dezelfde normen hanteren die hun bijdrage aan de visie meten. Zo ontstaat er ook uniformiteit in visie over de teams heen. De parallelle teams zijn het eens over wat ze met de school willen bereiken maar er blijft ruimte aan ieder team om het te doen op zijn manier. We spreken af waar Rome ligt maar aan ieder team is er ruimte om daar te geraken op zijn manier. Prestatiesturing binnenbrengen is echter geen evident verhaal. In het begin kan er weerstand zijn bij de medewerkers. Zal dit niet dienen om mensen op af te rekenen? De cultuur van controle en beheersing kan tegenwerken. Een cultuur van fouten maken mag en durven fouten maken om van te leren en om continu te kunnen verbeteren kan meewerken.

Hoe komen de teams tot prestatie sturing ?



### **Prestatiesturing? Waarom?**

Het team gaat eerst op zoek naar de meerwaarde van prestatiemeting. Waarom zouden we dit doen? Waarom zouden wij dit niet doen?

De argumenten om onze prestaties te meten worden in kaart gezet.

### **Onze kernopdrachten begrijpen**

De teams overlopen de 4 kernopdrachten die aan hen zijn toegewezen: kwalificeren, talenten ontplooiën, leervermogen vergroten door hindernissen weg te werken, welbevinden creëren bij alle participanten van de leer- en leefgemeenschap.

### **Belanghebbenden? Wie zijn ze?**

Vervolgens noteren ze de verschillende belanghebbenden, zowel intern als extern. “Wie heeft er naar ons team toe verwachtingen? Als ik wil achterhalen of het team succesvol werkt, aan wie moet ik het dan gaan vragen?”

### **Belanghebbenden? Wat verwachten zij?**

Vervolgens noteren ze de verwachtingen van de belanghebbenden zo concreet mogelijk. Een klantenarena met hun prioritaire partners kan hiertoe inspirerend werken. Een **klantenarena** is een georganiseerd overleg van het team met de prioritaire belanghebbenden van het team om hen te bevragen naar hun verzuchtingen. Vragen die hierop kunnen worden gesteld zijn:

- Waarmee moeten wij als team stoppen, wat moeten wij afzwakken, versterken en creëren?
- Als je morgen ons team mag leiden, wat is het eerste wat je zou doen? Wat zouden je belangrijkste objectieven zijn?
- Waarin zijn we sterk als team? Wat kunnen wij verbeteren?
- Geef eens een positieve ervaring in de samenwerking met ons team? Wanneer heb je je geërgerd in de samenwerking met ons team?
- ...

Wie zijn de belanghebbenden?	Wanneer zijn zij tevreden over ons werk?
Leerlingen	
Teammedewerkers:	
Ouders:	
Meewerkende partners (CLB, bedrijven, ...)	

## Wat willen we meten?

Vanuit de verwachtingen van de belanghebbenden gaat het team na welke resultaatgebieden ze willen meten. We willen niet alles meten. Alleen datgene wat relevant is. Op een dashboard van onze auto wordt er ook niet weergegeven hoeveel keer ons wiel draait. We willen het aantal te meten indicatoren ook beperkt zien tot wat echt kritisch is. We willen de output meten en niet de input. We zijn bijvoorbeeld eerder geïnteresseerd in kwaliteit dan kwantiteit.

Het team zet de voor hen belangrijke resultaatgebieden in kaart:



Het is belangrijk om de resultaatgebieden niet te beperken tot louter prestatiegerichte indicatoren. Het is aan te bevelen om ook het welbevinden van de medewerkers te meten, de collegiale sfeer of de waarden van de school. Wat ben je met een team dat zijn resultaten wel behaalt maar waar het welbevinden van de medewerker zoek is.

## Hoe kunnen wij meten?

Het team bepaalt de belangrijke resultaatgebieden en brainstormt nu over hoe uiteindelijk dit resultaatgebied kan gemeten worden. Wat geeft ons uiteindelijk een indicatie van het behaalde resultaat?

Het team houdt rekening met volgende zaken bij het vastleggen van de meetindicatoren:

- Enkel meetindicatoren waar het team **zelf invloed** kan op uitoefenen en waar ze **zelf verantwoordelijk** voor zijn, worden opgenomen.
- De meetindicatoren zijn eenvoudig.
- De meetindicatoren vragen relatief weinig tijd om te meten.
- Meetindicatoren die de teamleden zoveel mogelijk zelf (of automatisch) kunnen meten. Als de teamleden zelf meten zijn ze onmiddellijk op de hoogte van hun prestaties en hebben ze het meten van prestaties ook zelf in de hand. Het is zeker niet aan te bevelen om de meting van de prestaties van het team over te laten aan iemand buiten het team of een ondersteunend team. Het team wordt dan afhankelijk van externen om hun werking te kunnen evalueren.
- Meetindicatoren moeten relevant zijn en echt iets meer vertellen over hun prestaties als team.
- Meetindicatoren moeten tenslotte SMART zijn:
  - Specifiek
  - Meetbaar
  - Acceptabel
  - Realistisch
  - Tijdsgebonden

## Bepaal de normhoogte

In heel wat scholen is er geen historiek op het vlak van metingen. Er zijn dan ook niet altijd historische gegevens voor alles beschikbaar om een normhoogte te bepalen. De teams kunnen bijvoorbeeld één jaar de metingen bijhouden en registreren om dan op zoek te gaan naar een norm.

**Bepaal wie de resultaten zal registreren en hoe er zal worden gerapporteerd.**

Zoals reeds vermeld verdient het de voorkeur dat de teamleden zelf de resultaten registreren. Daardoor is er meer betrokkenheid van de teamleden en is de snelheid om de werking bij te sturen ook veel sneller. In de eerste fase is het de teamcoach die de resultaten registreert en rapporteert aan het team. Het is wel de bedoeling dat er iemand in het team wordt aangeduid om deze taak op te nemen. Dit kan de sterrolhouder zijn die rond dit resultaatgebied van het team eerste aanspreekpunt is. De sterrolhouder meet en rapporteert de tevredenheid van het team. De resultaten worden besproken op het teamoverleg. In het overlegsjabloon is de rapportering over de meetindicatoren als standaard opgenomen. Het verdient aanbeveling om op zoek te gaan naar een manier om de resultaten voor het team te visualiseren. Door visualisatie worden de resultaten sneller opgenomen. Dashboards zijn bijvoorbeeld veelvuldig gebruikte systemen om de resultaten van het team te ondersteunen. Tevens kunnen wij systemen ontwikkelen die ervoor zorgen dat de teams op een eenvoudige manier vanuit het besturingssysteem kunnen gerapporteerd worden over hun resultaten. De besturingssystemen van de school zijn erop uit om de werking van de teams te vergemakkelijken.

## INSTRUMENT 18

### DE KWIC-CHECKLIST GEEFT HOUVAST AAN DE TEAMS OM HUN ZELFSTURENDHEID TE EVALUEREN

In de school voelen de medewerkers zich als team samen verantwoordelijk voor het managen van hun team. “Het team bestuurt samen” is evident en verloopt spontaan. De manier waarop de teamleden het samen besturen invulling geven is op elkaar afgestemd. KWIC-teams definiëren kan hierbij helpen. De term KWIC geeft houvast aan de teams om hun verantwoordelijkheid te definiëren. Een KWIC team is een team die er samen voor zorgt dat

- de kwalitatieve resultaten van het team worden geborgd (**K**)
- het werkproces continu wordt geoptimaliseerd (**W**)
- het integer werken aantoonbaar is (**I**)
- collegialiteit als evidentie wordt ontplooid (**C**)

KWIC geeft de grove lijnen weer waarmee ieder team zijn verantwoordelijkheid kan ontdekken en laat het team toe te evalueren in welke mate ze samen het team besturen. Om de teams te ondersteunen in het definiëren van hun verantwoordelijkheid wordt de KWIC visie verder verfijnd. Een KWIC-checklist concretiseert een verantwoordelijk KWIC werkend team. De checklist omvat indicatoren en een uitgebreide motivatie bij iedere indicator.

De KWIC-checklist:

- geeft een heel concrete “visie” weer over wat men een zelfsturend team in de school werkelijk “ziet” doen in het zelfstandig sturen. Voor een opstartend team is dit zeker een handgreep. Het is altijd goed om te starten met het einde voor ogen.
- zorgt voor een uniforme visie over autonomie over de teams heen.
- is een instrument voor het team om de samenwerking te evalueren en te ontdekken waar het team nog verder kan verbeteren.

Een dergelijke checklist opstellen is dan ook een aanrader voor iedere organisatie die zelfsturing nastreeft. We geven hem daarom uitgebreid weer zodat hij als inspiratiebron kan dienen.

Door de KWIC-visie checklist te gebruiken zijn organisaties minder kwetsbaar in verandering. We creëren een kapstok, een houvast, een handvat geïnspireerd door het KWIC-model. Met zelfsturende teams willen we een visie ontwikkelen dat het gewenste gedrag veroorzaakt. En dus willen we dit beïnvloeden. Daarom beschrijft een KWIC-visie datgene wat we willen zien bij zelfsturende teams en motiveert waarom we dit gedrag of deze activiteit waardevol vinden. Het ondersteunt het team bij het begrijpen van de zelfsturing en helpt ook een visie te ontwikkelen over de zelfsturing in het team. Het is belangrijk dat die KWIC-visie door het team zelf wordt uitgewerkt (en bijgestuurd). Zet alle teamleden samen en spreek af waar je als team wil eindigen op de verschillende KWIC-assen. Hoe je ze wenst te realiseren en met welke prioriteit bepaalt het team zelf.

Deze KWIC-visie kan gebruikt worden voor bv. een jaarlijkse spiegel (zelfevaluatie) van het team.

Welke gedragingen of activiteiten moeten wij als team tonen? Het kan een checklist opleveren wat al wel of niet wordt toegepast in het team en op die manier verbeteracties af te spreken. Deze checklist wordt gebruikt door organisaties in hun evolutie naar een volwaardig zelfsturende organisatie en door teams in ontwikkeling naar een open team. In die zin kan een KWIC-visie het team inspireren wat men wel en wat niet toegepast wordt.

# Kwaliteit en klanttevredenheid

## INDICATOREN

<p>1. Het team evalueert zijn resultaten volgens vooropgestelde prestatie-indicatoren.</p>	<p>Elk team is verantwoordelijk voor een aantal resultaatgebieden die aan het team zijn toegewezen. De resultaatgebieden verwijzen naar de kernopdrachten van het team. Het operationele team streeft leerdoelen na die na evaluatie ervan worden erkend in een kwalificatie. Het team oriënteert kinderen vanuit hun talent en passie. Hun talenten worden gedocumenteerd in een talentenportfolio. Het team is een regisseur van het talent in de brede school. Het team maximaliseert het leervermogen van het kind. Het team differentieert. Wat hindert wordt gepast behandeld in het team samen met al degenen die hiertoe een bijdrage leveren. Het team zorgt voor betrokkenheid van al degenen die participeren in de ontwikkeling van de leerlingen van de community.</p> <p>Elk team zorgt ervoor dat de processen die aan hen zijn toegewezen gewaarborgd zijn en dat de belanghebbenden tevreden zijn.</p> <p>Het team werkt met prestatie-indicatoren die toelaten te meten of het team zijn resultaten bereikt: aantal kwalificaties, aantal spijbeldagen, leerwinsten, tevredenheid van de belanghebbenden. Parallele team hanteren dezelfde prestatie-indicatoren. Daardoor is benchmarking mogelijk en kunnen de team van elkaar leren.</p> <p>Bij ieder overleg worden de meetindicatoren bijgehouden. Resultaatgericht voetbal wordt behaald als de score wordt bijgehouden. Zonder score is voetbal spelen geen uitdaging. Het team moet dan ook zijn score bijhouden om zijn teamspel te evalueren.</p>
<p>2. De prestatie-indicatoren (meetfactoren) voor het team worden behaald of er is een positieve evolutie in het behalen van de prestatie-indicatoren.</p>	<p>Het team houdt de inspanningsengagementen bij die ertoe bijdragen dat het team de vooropgestelde prestatie-indicatoren kan behalen. Het team kan aantonen dat er vooruitgang is geboekt.</p> <p>Het team kan soms geen succes behalen omdat de randvoorwaarden hiertoe niet in orde waren. Het team beoordeelt de inspanningen die ze hebben gedaan. Het team steekt zich niet weg achter de redenen waarom het dan toch niet is gelukt.</p>
<p>3. Het team realiseert de vooropgestelde objectieven conform de waanzinnig belangrijke objectieven van de school</p>	<p>Bovenop het succesvol uitvoeren van de kernopdrachten krijgt het team ook objectieven toegewezen. De objectieven verwijzen naar de ambities van de school. De waanzinnig belangrijke objectieven kunnen als projecten worden beschouwd met een begindatum en een einddatum.</p> <p>De objectieven zijn projecten om de kernopdrachten te verbeteren of te vernieuwen.</p>
<p>4. Het team houdt zijn voortgang bij.</p>	<p>Het team houdt de voortgang van de objectieven bij. Bij ieder objectief hoort er een takenlijst die door de sterrolhouder of door de expert van het team werd aangemaakt. De takenlijst vermeld ook de timing. Tijdens het overleg wordt de voortgang regelmatig geëvalueerd. Het team maakt zijn engagementen waar.</p>
<p>5. Het team doet een jaarlijkse evaluatie. Het gebruikt hiervoor “de hand” als leidraad. Het team evalueert vanuit verschillende perspectieven: efficiënt samenwerken, betrokken samenwerken, innovatief samenwerken, leerlinggericht samenwerken</p>	<p>Het team is een zelfsturend team. Dit houdt in dat het team zich verantwoordelijk voelt voor de 4 kernopdrachten die aan hen zijn toegewezen. Verantwoordelijk zijn houdt ook in dat het team er steeds op uit is om zijn werking te verbeteren. Het team evalueert daarom jaarlijks zijn werking vanuit verschillende perspectieven. De evaluatie gebeurt telkens in de loop van de maand januari. Het team gebruikt hiervoor de “hand”leiding.</p>



6. Het team zet eigen objectieven in kaart die leiden tot een verhoging van de tevredenheid van al de belanghebbenden.	Vanuit de “hand”-evaluatie formuleert het team objectieven die kunnen bijdragen tot een grotere tevredenheid van de prioritaire belanghebbenden. Het zijn objectieven waar zij zelf invloed kunnen op uitoefenen en die de samenwerking over de teams heen niet in het gedrang brengen. De objectieven van het team worden ook met de teamcoach besproken.
7. Het team bereikt eigen objectieven die leiden tot een verhoging van de tevredenheid van de belanghebbenden.	Het team realiseert de objectieven die ze voor zichzelf hebben geformuleerd.
8. Het team geeft objectieven mee aan de teamcoach die een bijdrage kunnen leveren voor de ganse school om de tevredenheid van zijn belanghebbenden te verhogen.	De medewerkers kunnen vanuit hun ervaring en expertise vaak een voorstel formuleren die de werking van de ganse school kan verbeteren. Het zou zonde zijn mocht het besturend team van de school deze ideeën verloochenen. De school wil garanderen dat er met de goede ideeën van de medewerkers wordt rekening gehouden. Vanuit de “hand”-evaluatie formuleert het team objectieven. Sommige objectieven kunnen de werking van de school als geheel verbeteren maar het team is niet gemachtigd om ze ten uitvoer te brengen of het betreft verbeteringen van processen waar ze zelf niet verantwoordelijk voor zijn. Deze objectieven worden meegenomen door de teamcoach die ervoor zorgt dat het objectief op de agenda komt van het besturend team. Deze objectieven kunnen ook meegenomen worden door de sterrolhouder of de expert die het bespreekt op het horizontaal overleg van sterrollhouders en experts.
9. De klachten worden geregistreerd door het team in het verslag, worden gepast beantwoord en indien nodig wordt de samenwerking bijgestuurd.	Het team registreert de klachten in het verslag van het overleg. Het team zorgt ervoor dat er op iedere klacht gepast wordt gereageerd. Het team reageert ook op klachten ook al is de klacht onterecht. Gemotiveerde feedback is een recht en is zodanig geformuleerd zodat de klager zich begrepen voelt. Begrijpen is echter niet hetzelfde als gelijk krijgen. Klachten die terecht zijn worden door het team aangepakt.
10. Er zijn geen “terechte” klachten van belanghebbenden over de werking van het team.	Het team is continu resultaatgericht en evalueert voortdurend zijn werking. Hierdoor zijn er geen terechte klachten over het team.

## Werkproces

11. Het team houdt 2 wekelijks overleg	De school wil overleg gewaarborgd zien. Er is geen team zonder overleg. Het overleg in de wandelgangen of tussen de lessen door is onvoldoende. Teamwerk veronderstelt geformaliseerd overleg met een agenda en met duidelijke afspraken. Alleen zo worden de wederzijdse verwachtingen duidelijk en kan de werking gestroomlijnd verlopen. De frequentie van het teamoverleg kan verschillen. Overleg is ook werktijd en wordt ook bij het roosteren opgenomen.
12. Het overleg (planning en neerslag) gebeurt volgens het KWIC sjabloon.	Ieder team gebruikt het KWIC-sjabloon. Het KWIC-sjabloon zorgt ervoor dat Kwaliteit en Klantentevredenheid, Werkproces, Integriteit en Collegialiteit telkens de dagorde van het overleg uitmaken. Doordat iedereen in het agentschap het sjabloon gebruikt worden de waarden van de school gewaarborgd, wordt de werking van het team transparant en wordt de uitwisselbaarheid van informatie over de teams heen gemakkelijker.

<p>13. Het overleg duurt gemiddeld niet langer dan 1 uur</p>	<p>Overleg gebeurt frequent en moet efficiënt gebeuren. De norm 1 uur wil dit dan ook aanduiden en geeft de richting aan. Dit betekent dat de vergadercultuur van die aard is dat de vergadering is gepland en getimed, de teamleden op voorhand de relevante informatie hebben doorgenomen en het overleg doelgericht is. De deelnemers hebben op het einde van de vergadering geen gevoel van verloren tijd.</p>
<p>14. Tijdens het overleg krijgen de teamleden feedback over de vergaderingen van het besturend team en de verschillende horizontale overlegfora van sterrolhouders en experts. Zo is iedereen op de hoogte van de relevante informatie.</p>	<p>Door het frequente overleg wordt de informatiedoorstroming in de school gewaarborgd.</p> <p>Relevante informatie voor de teamleden worden tijdens het overleg besproken. “Wij weten nooit van iets”, is een uitspraak die we in het team niet vaststellen.</p> <p>Het team volgt ook de communicatielijnen van de school. Het organogram van de school geeft de communicatielijnen weer waardoor de communicatie (over ICT bijvoorbeeld) gestroomlijnd kan gebeuren.</p> <p>Een voorbeeld toont dit aan:          stap 1: Een medewerker stelt een ‘WEDERKEREND’ en ‘NIET-URGENT’ probleem (ad hoc problemen die de medewerker of zijn team werk-lam maken worden natuurlijk onmiddellijk aangepakt) vast bij het werken met het gedigitaliseerde leerlingendossier. Dit probleem leidt tot tijdsverlies en wekt ergernis op bij de medewerker.          stap 2: Op het 2-wekelijks overleg, tijdens de bespreking van het werkproces (KWIC), bespreekt de medewerker zijn vastgesteld probleem. Alle vastgestelde problemen op het vlak van ICT worden daar geïnventariseerd. Sommige problemen kunnen intern opgelost worden, voor andere problemen is er externe hulp nodig.          stap 3: De sterrolhouder neemt de vragen naar externe hulp van zijn team mee op het horizontaal overleg ICT en bespreekt ze. De problemen worden besproken en de eventuele acties hieromtrent vastgelegd.          Stap 4: De feedback wordt door de sterrolhouder meegenomen naar het 2 wekelijkse overleg van het team.          Stap 5 : De medewerkers zijn op de hoogte en hebben de feedback ontvangen.</p> <p>Een dergelijke communicatie lijkt omslachtig en niet efficiënt. Kortere communicatie is mogelijk (intranet met on-line helpdesk met een actuele stand van zaken omtrent de vraag, ...). Sommige inhoud zijn echter zo belangrijk dat gestructureerde communicatie nodig is. In de gestructureerde communicatie WAARBORG je dat iedereen op de hoogte is en kan je bijvoorbeeld de motivatie bij de gestelde prioriteiten gepast toelichten om medestanders te verkrijgen en tegenstanders te vermijden.</p>
<p>15. De taakverdeling in het team is evenwichtig.</p>	<p>Ieder teamlid neemt gemotiveerd zijn taak op volgens zijn eigen mogelijkheden. Bij iedereen van het team is de wil aanwezig om het goed te doen. Wanneer teamleden tijdelijk overbelast worden, worden de taken spontaan herverdeeld.</p>
<p>16. Het team regelt de planning tot ieders welbevinden.</p>	<p>Het team is samen verantwoordelijk voor de roostering van het team. Het team houdt rekening met de minimale bezetting van het team die nodig is om de continuïteit te garanderen. De roostering houdt zo veel mogelijk rekening met de verzuchtingen van ieder teamlid. Ieder teamlid kan zich in het rooster goed vinden.</p>



17. Bij ziekte of verlof van teamleden wordt het werk, waar mogelijk, spontaan herverdeeld.	Het team is “samen” verantwoordelijk. Bij verlof of ziekte worden de taken dan ook, waar nodig, herverdeeld over de andere teamleden. Het team vermijdt dat iemands werk blijft liggen bij verlof of ziekte. Het team zorgt ervoor dat kwalitatieve opvang van de leerlingen is gegarandeerd.
18. De opleidingsbehoeften worden gedetecteerd in het team en staan in kaart.	Het team vraagt zich af welke bijkomende competenties ze moet verwerven om enerzijds de vooropgestelde objectieven te kunnen realiseren en om anderzijds de 4 kernopdrachten van het team te kunnen waarborgen. Competentiemanagement ontstaat hier. Het team stelt zich de vraag welke bijkomende competenties zij moeten verwerven om de objectieven te realiseren en om de kernopdrachten te waarborgen. Indien er een vormingsbehoefte wordt vastgesteld stelt het team zich bijkomende vragen: moet iedereen van het team de competentie verwerven of slecht enkelen? Kunnen we de competenties verwerven door iemand van ons eigen team of door iemand van de school extern ons team of door iemand van buiten de school. Om te weten welke opleidingen er nodig zijn zet het team de bestaande competenties in kaart. Deze competenties kan je dan vergelijken met de gewenste competenties. Het agentschap maakt gebruik van een fleximatrix. De fleximatrix inventariseert op de horizontale as alle activiteiten van het team en op de verticale as alle teamleden. Voor elke teamlid wordt bekeken wat haar of haar kennis en kunde is (in overleg met het teamlid) en wat haar of zijn affiniteit is met de activiteit (wil men de taak leren en uitvoeren?)
19. Het team maakt tijd vrij om opleiding voor de medewerkers mogelijk te maken.	Het team maakt de nodige tijd vrij om zijn teamleden op te leiden. De geplande opleidingen vinden ook effectief plaats.
20. Iedereen in het team is vervangbaar. Kritische competenties worden gedeeld in het team.	Het team zorgt ervoor dat de kennis van het team is gewaarborgd. Als er iemand uit het team wegvalt komt de invulling van de 4 kernopdrachten van het team niet in gevaar en is de goede werking verder gegarandeerd. De goede werking van het team is niet afhankelijk van sommige leden van het team. In het team wordt bijvoorbeeld afgesproken dat specifieke knowhow van het team altijd bij minstens 2 personen is geborgd. Door interne opleiding in het team wordt de knowhow bijgebracht. De kennis van het team kan ook extern worden geborgd.
21. Medewerkers leiden elkaar op in het team.	De teamleden houden de kennis niet alleen voor zich maar zijn bereid hun kennis te delen en maken er ook de nodige tijd voor vrij. Het team kan aantoonbaar voorbeelden geven van interne opleidingen die hebben plaatsgevonden.
22. Nieuwe medewerkers worden gecoacht door het team.	Als er nieuwe medewerkers komen in het team worden ze door het team opgeleid. Er is iemand verantwoordelijk voor, er vinden coachinggesprekken plaats waar de evolutie wordt opgevolgd en er bestaan team-eigen instrumenten voor (handleidingen, vademecums, werkinstructies, ...). Sommige instrumenten worden centraal beschikbaar gesteld door het expertenforum of door het forum van sterrolhouders of door het ondersteunende team.
23. Het team werkt uniform t.o.v. de parallelle teams binnen de school	Sommige systemen zijn uniform over de teams heen. Daar waar uniformiteit meerwaarde geeft voor het team hebben de sterrolhouders en de experts in de overlegfora afspraken gemaakt. Het team volgt de afspraken loyaal uit.

<p>24. Om uniformiteit van visie te waarborgen in het team en om de teamleden de kans te geven bij te leren worden jaarlijks een op voorhand aantal intervisies afgesproken.</p>	<p>Het team streeft uniformiteit van visie na. De wijze waarop het team de 4 kernopdrachten uitvoert voor hun community van leerlingen is niet voorspelbaar, is niet altijd zo zwart/wit en is dan ook niet altijd in regeltjes te gieten. Om uniformiteit van visie na te streven is het noodzakelijk dat teamleden overleg plegen over verschillende casussen en verschillen in perceptie met elkaar uitwisselen. Het team gebruikt het overleg om aan intervisie te doen. Het aantal intervisies wordt met het team op voorhand vastgelegd. Dit geeft richting en is zeker niet normerend bedoeld. De bespreking van de verschillende casussen is dan ook een leermoment voor de teamleden.</p>
<p>25. Het team evalueert zijn werkmiddelen (software, didactische hulpmiddelen, machines, ...) en werkomgeving (orde en netheid, inrichting, ...) en implementeert voor zichzelf aantoonbare verbeteringen.</p>	<p>Tijdens het overleg worden de werkmiddelen en de werkomgeving besproken. De knelpunten in de concrete werking worden geïnventariseerd. Daar waar het team zelf de impact heeft om te beslissen onderneemt het team aantoonbare verbeteringen. Knelpunten die buiten de invloedssfeer liggen van het team worden door het team op het gepaste forum besproken en het team zorgt dan ook voor feedback hierover naar alle teamleden.</p>
<p>26. Het team is inzetbaar om andere teams te ondersteunen</p>	<p>Het team is geen eiland. Het is geen geïsoleerde entiteit. Het team staat voortdurend in relatie met de andere teams. Het team is dan ook graag bereid om andere teams te ondersteunen. Collega-teams kunnen tijdelijk hulp gebruiken (veel afwezig, een project, ...). Het team is dan ook bereid om, indien mogelijk, het team te helpen.</p>
<h2 style="background-color: #76923c; color: white; padding: 5px;">Integriteit</h2>	
<p>27. Het team beschikt over een gedragscode die integer handelen waarborgt en systemen ondersteunen het team om uitmuntend te zijn.</p>	<p>De school beschikt over een gedragscode die integer handelen waarborgt. Het team kent de waarden van de school. Het heeft de waarden omgezet in concreet gedrag. Het team beschikt ook over systemen die hen ondersteunen om uitmuntend te zijn in de vooropgestelde waarden. Zo garandeert het team authenticiteit.</p>
<p>28. Het team respecteert de gedragscode met betrekking tot integer gedrag.</p>	<p>Het team past de afspraken met betrekking tot de gedragscode ook effectief toe. De gedragscode is een leidraad bij het dagelijks handelen.</p>
<p>29. Het team evalueert 3 maandelijks tijdens het KWIC-overleg de vooropgestelde waarden en stuurt zijn werking indien nodig bij.</p>	<p>Het team stuurt zijn werking bij. Minstens 3 maandelijks worden de waarden door het team geëvalueerd. Zo worden de waarden en de gedragscode opgefrist en de afspraken indien nodig bijgesteld.</p>
<h2 style="background-color: #76923c; color: white; padding: 5px;">Collegialiteit</h2>	
<p>30. Het team meet 6 maandelijks de collegialiteit op basis van de 12 vragen.</p>	<p>De school wil collegiaal samenwerken waarborgen. Ieder team beschikt over een beperkte vragenlijst die bestaat uit 12 vragen (cfr bijlage). De 12 vragen maken collegialiteit meetbaar en bieden een houvast om afspraken te maken die leiden tot een hogere medewerkersbetrokkenheid. Het team meet 6 maandelijks de collegialiteit.</p>

<p>31. Het team bespreekt de collegiale sfeer op basis van de meting (<i>bespreken</i>).</p>	<p>De 12 vragen worden niet alleen gemeten. De 12 vragen zijn ook een houvast om te discussiëren in het team over éénieders perceptie over collegiaal gedrag. Het gaat hier niet over “wie heeft gelijk” maar wel over “begrijpen” wat iemand belangrijk vindt in de collegiale samenwerking.</p>
<p>32. Het team maakt klare afspraken of stuurt ze bij en legt de afspraken schriftelijk vast waardoor de collegiale sfeer wordt bevorderd (<i>afspreken</i>).</p>	<p>Het team komt tot klare afspraken die het collegiaal samenwerken bevordert. De afspraken worden neergeschreven in het teamverslag en zijn consulteerbaar.</p>
<p>33. De teamleden spreken er elkaar “onmiddellijk” over aan als de afspraken niet worden nageleefd (<i>aanspreken</i>).</p>	<p>Er heerst een assertieve sfeer in de groep. Wanneer de afspraken door iemand niet worden nageleefd dan wordt die daarover aangesproken. Dit is niet bedreigend voor het team. Vertrouwen ontstaat daar waar de wederzijdse verwachtingen heel duidelijk zijn en men er elkaar over aanspreekt.</p>
<p>34. De collegiale sfeer in het team blijft behouden of gaat er zeker op vooruit. Er heerst een sfeer van vertrouwen in het team.</p>	<p>De sfeer in het team blijft goed of gaat er zeker op vooruit. De opeenvolgende metingen tonen dit aan. De sfeer in het team is vol vertrouwen. Een open sfeer, men respecteert elkaar, er zijn geen spanningen, men voelt zich in het team goed in zijn vel, ...</p>

## KWIC-VISIE-Checklist: de TEAMSPELREGELS

KWALITEIT	
Doel	Afspraken
Het team beschikt over een beleidsplan.	
Het team evalueert het beleidsplan.	
Het team kent de verwachtingen.	
Het team realiseert zijn doelstellingen.	
Het team meet de tevredenheid van de belanghebbenden.	
Het team maakt actieplannen.	
WERKPROCESSEN	
Doel	Afspraken
Het team doet aan overleg.	
Het team realiseert een efficiëntieverbetering.	
Het team is competent.	
Het team beschikt over voldoende regelcapaciteit.	
Het team gebruikt uniforme afspraken en regelafspraken.	
Het team regelt zijn werkingsmiddelen.	
Het team ondersteunt.	

## INTEGRITEIT

Doel	Afspraken
Het team waarborgt de waarden.	
Het team stelt voorbeeldgedrag.	
Het team reflecteert over waarden.	
Het team verzorgt zijn (interne) communicatie.	

## COLLEGIALITEIT

Doel	Afspraken
Het team bespreekt de collegiale sfeer.	
Het team meet de collegialiteit.	
Het team legt afspraken schriftelijk vast.	
Teamleden spreken elkaar onmiddellijk en open aan.	
Er heerst vertrouwen in het team.	

# INSTRUMENT 19

## SCANINSTRUMENT OM DE TEAMONTWIKKELINGSFASE VAN HET TEAM TE ONTDEKKEN EN COACHINGSACTIVITEITEN TE ONTWIKKELEN

Hieronder vind je een instrument om de ontwikkelingsfase te ontdekken waarin het team zich bevindt.

### Stap 1: Ontdek bij ieder KWIC-domein de fase waarin het team zich bevindt

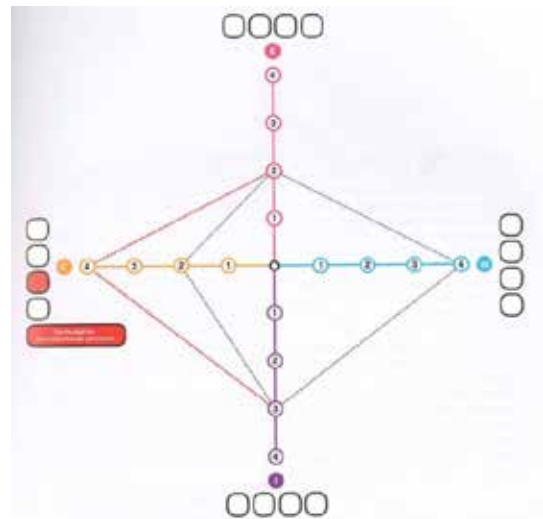
Doorloop de verschillende KWIC-domeinen in onderstaande tabel. Doorloop bij ieder domein de verschillende fases. Begin bij fase 0 en ga zo verder naar de volgende fase. In iedere fase vind je typische teamkenmerken die voor die fase kenbaar zijn. Ga verder tot je in de fase komt die het team niet meer kenmerkt. Jouw team bevindt zich dan in de vorige fase. Duidt in onderstaand schema aan in welke fase het team zich bevindt op de verschillende domeinen.

### Stap 2: Waar bevinden de ontwikkelingsmogelijkheden van het team zich?

Aan de hand van de uitkomst van het inschalingsmodel krijgt het team te zien welk groeipad ze kunnen volgen. Na het inschalen van de organisatie zien we via een spinnenweb in welke fase de teams zich bevinden voor K-W-I-C. Het team kan dan samen beslissen in welk KWIC-domein zij zich verder willen bekwamen. Door het doornemen van de volgende fase waarnaar het team zich wil ontwikkelen, krijgt het team input over de mogelijke inspanningen die ze kunnen leveren om als team te groeien.

### Stap 3.

Welke activiteiten kan je als team inzetten om het team te laten groeien?



	<b>FASE 1: bundeling van individuen</b>	<b>FASE 2: groep</b>	<b>FASE 3: team</b>	<b>FASE 4: open team</b>
	<b>Informereren</b>	<b>Adviseren</b>	<b>Mee beslissen</b>	<b>Zelfstandig beslissen</b>
<b>KWALITATIEVE RESULTATEN</b>	Iedere medewerker van het team voert zijn opdracht uit.	Het team wordt geïnformeerd over de prestaties van het team. Het team begrijpt de prestaties en kan ook uitleggen hoe de prestaties worden beïnvloed. Bijvoorbeeld: welbevinden wordt veroorzaakt door vertrouwen en waardering. Door mentorschap uit te bouwen voor leerlingen kan het spijbelgedrag dalen.	Het team is volledig eigenaar van de 4 kernopdrachten of de ondersteunende opdracht.	Het team is een ondernemende resultaatgerichte entiteit in de organisatie.
	Het team is in grote lijnen op de hoogte van de te leveren prestaties.	Het team evalueert tijdens het overleg systematisch de prestaties en doet voorstellen tot verbeteren.	Het voltallige team voelt zich eigenaar over de tevredenheid van de leerlingen en de partners van hun leer- en leefgemeenschap.	Het team zet regelmatig de steeds veranderende behoeften van leerlingen en partners in kaart en zet die om in eigen doelstellingen en gewenst prestatieniveau. Het team onderhoudt hiertoe regelmatig relaties met de partners.
		Het team geeft advies over de teamdoelen en de normhoogte. De hiërarchie legt de normen vast.	Het team beslist mee over de doelstellingen.	Het team levert een waardevolle bijdrage om de strategie van de school te bepalen en zet zelf de strategische doelstellingen of ambities van de school om in teaminspanningen en meetbare indicatoren.
		Het team heeft inzicht in de 4 kernopdrachten of de ondersteunende opdracht van het team en kan de meerwaarde van het team voor de school verwoorden.	Het team neemt ten volle de verantwoordelijkheid en legt rekenschap af over de teamprestaties.	Het team zet de gemeenschappelijke doelen in kaart met de andere leerlingenteams of ondersteunende teams en stafteams. Door de afstemming werken ze samen met de andere teams in de procesketen aan de voortgang van de ganse school.

		Het team kent de ambities van de school en kunnen hun inspanningen hiertoe verwoorden.	Het team heeft eigen middelen en budget en evalueert regelmatig het budget.	Het team neemt initiatief tot een proces van continu verbeteren: - Probleem definiëren <ul style="list-style-type: none"> <li>• probleem analyseren</li> <li>• oplossingen genereren</li> <li>• plannen en uitvoeren</li> <li>• meten van voortgang</li> <li>• standaardiseren van de oplossing</li> </ul>
		Het team heeft inzicht in de te leveren prestaties. De prestaties zijn meetbaar en realistisch.	Het team betreft de kinderen en de partners in het beoordelen van het prestatieniveau.	
		De organisatie beschikt over systemen (dashboard, rapporten, ...) die de juiste terugkoppeling geeft aan het team omtrent de geleverde prestaties.	Medewerkers bezorgen een lijst van verbetervoorstellen aan de teamcoach waardoor de school als geheel betere resultaten kan bereiken.	
		De leiding koppelt regelmatig prestaties terug.	Het team verbetert continu haar teamprestaties. De verbetering is integraal. De verbetering richt zich niet op 1 element (bijvoorbeeld leerwinst) maar de relatie met het welbevinden, de evaluatie, de intake, ...wordt meegenomen.	
			Het team stelt een actieplan op om de eigen resultaten te verbeteren. Wie doet wat tegen wanneer en hoe is duidelijk. Tevens zijn er hulpmiddelen beschikbaar in het team om het doel te bereiken.	



	<b>Competent team</b>	<b>Zelfregulerend team</b>	<b>Gewaarborgd efficiënt team</b>	<b>Excellent team</b>
<b>WERKPROCES</b>	Het team heeft een notie van de kennis en de kunde die nodig is om als team zelfstandig de 4 kernopdrachten of de Het team neemt initiatief tot een proces van continu verbeteren: Standardiseren van de oplossing, ondersteunende opdrachten correct uit te voeren.	Het team heeft de kennis en de kunde in kaart gezet die nodig is om als team zelfstandig de regeltaken correct uit te voeren.	Alle kennis en kunde die nodig is om als team zelfstandig te kunnen opereren is in voldoende mate aanwezig in het team. Het team evalueert regelmatig haar vakmanschap. Daardoor is vakmanschap van het team gewaarborgd.	Het team past de uitvoering van het werk en de bijhorende taken zelfstandig aan aan de verandering in de omgeving. Het team is proactief en is er op uit om toekomstige taken te beheersen. Het team is erop uit om nieuwe technologieën of nieuwe producten of diensten te beheersen.
	Het team heeft de kennis en de kunde in kaart gezet die nodig is om als team zelfstandig de uitvoerende taken correct uit te voeren.	Alle regeltaken kunnen door het team correct worden uitgevoerd.	De teamleden beoordelen en coachen elkaar bij de uitvoering van de uitvoerende taken en de regeltaken.	Het team is uitmuntend en een rolmodel op het vlak van vakmanschap.
	Alle uitvoerende taken kunnen door het team correct worden uitgevoerd.	Alle individuen van het team hebben de competenties om gezamenlijk de teamtaak te volbrengen.	Het team houdt een opleidingsplan zelf bij en verwerft hiervoor de nodige hulpmiddelen (opleidingsbudgetten, ...).	
	In het team is er eenduidigheid in de werkuitvoering. Er zijn dan ook werkinstructies aanwezig in het team.	Het team heeft alle competenties in huis en hoeft niet voortdurend een beroep te doen op andere afdelingen.	In het team is kennis gedocumenteerd en toegankelijk gemaakt voor iedereen. Het systeem dat hiertoe wordt gehanteerd is afgestemd met de andere teams in de organisatie.	
	Opleiding wordt georganiseerd op vraag van een individuele medewerker of op verzoek van de hiërarchie.	Nieuwe medewerkers worden gecoacht door het team zodanig dat alle taken door het team kunnen worden uitgevoerd.		
	Nieuwe medewerkers worden ad hoc opgeleid.	Het team zet de opleidingsbehoeften in kaart om alle taken van het team te kunnen uitvoeren.		
	De teamleden zijn bereid om breed inzetbaar te werken en ook taken op te nemen die niet gebonden zijn aan hun vak	De teamleden leiden elkaar op om alle taken van het team te kunnen uitvoeren. Kennis of cases worden in het team uitgewisseld.		

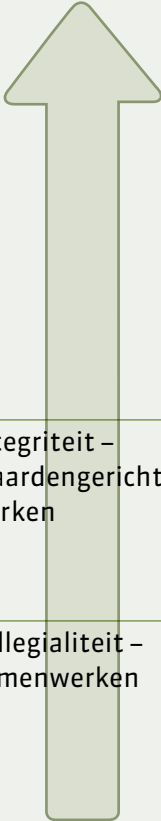

		Het team beschikt over systemen om de kennis van het team te beheersen. We denken hierbij bijvoorbeeld aan de fleximatrix.		
		In het team is men op weg om kennis te documenteren en voor iedereen toegankelijk te maken.		
		Bij het toewijzen van taken wordt er rekening gehouden met de verschillen in persoonlijke kwaliteiten binnen het team.		

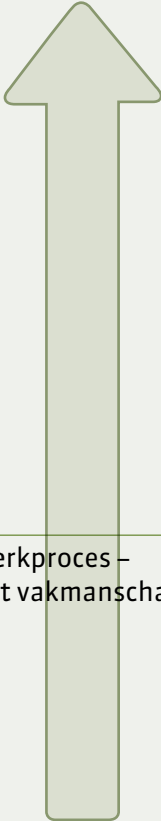
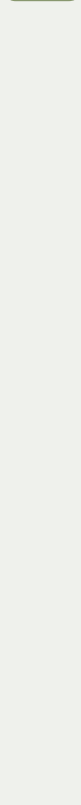
	<b>Een waardenbewust team</b>	<b>Een waardenbetrokken team</b>	<b>Een waardengericht team</b>	<b>Een waardengedreven team</b>
<b>INTEGRITEIT</b>	De waarden van de school zijn gekend.	De teamleden kunnen het strategisch belang van de waarden van de school verwoorden.	Het team is assertief en men spreekt elkaar persoonlijk aan op waardengedreven gedrag.	Het team vertoont consequent waardengedreven gedrag en kan daarbij bijna op geen enkele fout betrappt worden.
	De school heeft de waarden gedefinieerd.	De teamleden vertalen de waarden van de school in concreet gedrag dat aangepast is aan de eigenheid van het team.	Het team organiseert systematisch team-evaluaties waarop het waardengericht werken in het team open wordt besproken. Vanuit de feedback van het team over de waarden past de medewerker zijn gedrag aan.	De waarden zijn overdraagbaar omdat zij deel uitmaken van de cultuur van het team.
	De waarden van de school zijn door het team gekend.	Het team waarborgt de waarden in de teamprocessen.	Het team organiseert zelf activiteiten om het waardengericht werken van het team te bevorderen.	Het team houdt spontaan rekening met de beoordeling van de leerlingen en de belanghebbenden over het waardengedreven handelen van het team.
	De waarden van de school zijn vertaald in concreet gedrag en gecommuniceerd door de teamcoach.	Het team kan aan de hand van casussen waardengericht werken beoordelen.	Het team meet frequent het waardengericht werken en past de teamwerking aan.	Het team geeft input aan de school om het waardengedreven handelen van de school te verhogen.
	De teamcoach evalueert de teamleden over hun consequent gedrag in functie van de waarden van de school.	De teamcoach geeft medewerkers individueel feedback over het waardengericht werken.	De teamprocessen worden door het team systematisch geëvalueerd en bijgestuurd om het waardengericht werken te verhogen.	

	De teamcoach bespreekt de waarden van de school tijdens het overleg.			
	De waarden van de school worden ter ondersteuning van het team gevisualiseerd.			

	<b>Collegiaal aangestuurd team</b>	<b>Collegiaal betrokken team</b>	<b>Collegiaal zelfstandig team</b>	<b>Collegiaal open team</b>
<b>COLLEGIALITEIT</b>	Het bewust nastreven van collegiaal gedrag is aan de orde.	De teamspelregels met een opsomming van gewenst en ongewenst gedrag zijn door het team in kaart gezet.	Het team is assertief en men spreekt elkaar persoonlijk aan op ongewenst gedrag.	Het team vermijdt conflicten met de belanghebbenden in de interne en externe omgeving door de wederzijdse verwachtingen gewaarborgd te expliciteren.
	De visie over gewenst en ongewenst gedrag in het team zit in de hoofden van de medewerkers.	De teamcoach geeft medewerkers individueel feedback op gewenst en ongewenst gedrag.	Het team lost zelfstandig de interne conflicten op.	Het team is open en werkt collegiaal samen met de andere teams in de organisatie. Er is een open dialoog. De wederzijdse verwachtingen worden door dialoog in kaart gezet. Men bespreekt de wederzijdse verwachtingen, men maakt afspraken en men spreekt er elkaar over aan.
	Het team heeft een visie over of beschikt over een opsomming van gewenst en ongewenst gedrag in het team.	De wederzijdse verwachtingen van de teamleden in het team zijn gedefinieerd.	Het team organiseert gestructureerd feedback: 180° feedback vanuit de hiërarchie en de collega's.	Het team is open en werkt collegiaal samen met de overige belanghebbenden zoals leerlingen, ouders, CLB, bedrijven, ... Er is een open dialoog. De wederzijdse verwachtingen worden door dialoog in kaart gezet. Men bespreekt de wederzijdse verwachtingen. Men maakt afspraken en men spreekt er elkaar over aan.

	De teamcoach organiseert overleg en definieert de teamrollen in het team.	De teamcoach geeft medewerkers individueel feedback op de wijze waarop de rollen werden ingevuld en hoe er aan de verwachtingen werd voldaan.	Het team organiseert gestructureerd feedback: 360° feedback vanuit de hiërarchie en de collega's maar tevens leerlingen en de overige belanghebbenden van het team.	Het team is transparant en er zijn aanspreekpunten in het team voor de externe omgeving. Door gepersonaliseerde contacten worden de behoeften van de partners erkend en er worden oplossingen gezocht.
	De teamcoach spreekt de teamleden aan over gewenst of ongewenst gedrag.	De teamleden begrijpen elkaars voorkeursgedrag en eigen(-maar-)aardige trekjes.	Het team organiseert teamevaluaties waarop de collegiale sfeer in het team open wordt besproken.	Het team levert aantoonbaar toegevoegde waarde voor de belanghebbenden in de interne en externe omgeving: <ul style="list-style-type: none"> <li>- door het geven van proactief advies</li> <li>- door kennis te delen</li> <li>- door proactief overleg en een oplossingsgerichte houding</li> <li>- door het geven van adviezen op eigen initiatief en niet op vraag van.</li> </ul>
	Er worden af en toe informele activiteiten georganiseerd om de collegialiteit van het team te bevorderen.	De teamleden adviseren en participeren aan georganiseerde informele activiteiten om de collegialiteit te bevorderen.	Het team organiseert zelf activiteiten om de collegialiteit van het team te bevorderen.	Het team meet frequent de wederzijdse verwachtingen van het team en de belanghebbenden in de externe omgeving en neemt onmiddellijk maatregelen om de samenwerking te bevorderen.
		De teamcoach organiseert vanuit het feedbackgesprek met de teamleden begeleiding of opleiding om de collegiale sfeer in het team te bevorderen.	Vanuit de feedback van het team stelt het teamlid een ontwikkelingsplan op om zijn functioneren in het team te verbeteren.	
			Het team meet frequent de collegialiteit van het team en neemt onmiddellijk maatregelen om de teamsfeer te bevorderen.	

COACHING VAN TEAMS	Fase 1: individuen	Fase 2: groep	Fase 3: team	Fase 4: open team
<b>Kwalitatieve resultaten nastreven</b>  	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tijd steken in visie-ontwikkeling</li> <li>• Teamdoelen functioneren</li> <li>• Meedenken/mee-weten</li> <li>• Analyse van teamprestaties</li> <li>• Prestatie-indicatoren vastleggen per sterrol</li> <li>• Terugkoppeling van prestaties aan team</li> <li>• Informeren over verwachtingen van “klanten”</li> <li>• Meten van de vooruitgang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestatie-indicatoren vastleggen</li> <li>• Normhoogte bepalen</li> <li>• Adviseren/meedenken over teamdoelen</li> <li>• Teams leren analyseren van teamresultaten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultaatgerichtheid bewaken</li> <li>• Organiseren en begeleiden van klantenarena's (verwachtingen!)</li> <li>• Prestatiegerichtheid waarderen en belonen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helpen vertalen van de visie naar doelen + ontwikkeling ervan</li> <li>• Resultaatgerichtheid bewaken</li> <li>• Prestatie-indicatoren vastleggen</li> </ul>
<b>Integriteit – Waardengericht werken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rolmodel zijn</li> <li>• De waarden verduidelijken</li> <li>• Vertaling naar teamprocessen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rolmodel zijn</li> <li>• Faciliteren voor opmaak gedragscode</li> <li>• Borgen van waarden in processen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rolmodel zijn</li> <li>• Laten reflecteren over eigen gedrag</li> <li>• Via casussen integriteit bevragen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rolmodel zijn voor het team</li> </ul>
<b>Collegialiteit – Samenwerken</b>  	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamcharter + visie opmaken</li> <li>• Taak- en rolverdeling opmaken</li> <li>• Problemen en conflicten oplossen</li> <li>• Stimuleren om van en met elkaar te leren (leerstijlen in kaart brengen)</li> <li>• Flexibiliteit vergroten</li> <li>• Onmisbaarheid verkleinen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bemiddelen bij conflicten</li> <li>• Individueel feedback geven</li> <li>• Zelfkennis van teamleden verhogen</li> <li>• Aanspreken en corrigeren ongewenst gedrag</li> <li>• Goede voorwaarden creëren voor samenwerking</li> <li>• Teamspelregels helpen opstellen (charter)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leren oplossen van conflicten en meningsverschillen</li> <li>• Leren kijken naar eigen teamgedrag</li> <li>• Geven van onderlinge feedback</li> <li>• Begeleiden op teamniveau</li> <li>• Persoonlijke kwaliteiten (laten) ontdekken en bespreken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondersteunen door organiseren van contacten met de “buitenwereld”</li> <li>• Sociale vaardigheden bewaken zodat ze zelfstandig conflicten kunnen oplossen, efficiënt vergaderen, besluiten kunnen nemen,...</li> <li>• Eigen teamcultuur leren kennen en bespreken</li> <li>• Veranderingscultuur installeren</li> </ul>

<p><b>Werkproces – Het organiserend vermogen</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collectieve verantwoordelijkheid verduidelijken</li> <li>• Inhoud en tijdsverdeling van het werk verduidelijken</li> <li>• Werk- en teamoverleg organiseren</li> <li>• Stermodel introduceren</li> <li>• Besluitvorming organiseren</li> <li>• Vergadertechnische ondersteuning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sterrollhouders installeren</li> <li>• Stermodel waarborgen in het team</li> <li>• Goed werk- en teamoverleg bewaken</li> <li>• Oplossingen van het team faciliteren</li> <li>• Besluitvorming faciliteren</li> <li>• Het team goed informeren zodat ze zelfstandig kunnen beslissen</li> <li>• Visie en toekomstrichting communiceren</li> <li>• Focus op verbeteren en managen van de organisatie</li> <li>• Teambetrokkenheid stimuleren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sterrollhouder- schap bewaken</li> <li>• Coördineren van afstemming</li> <li>• Realiseren van verbeteringen</li> <li>• Coachen van teamleden en coachingsgesprekken voeren</li> <li>• Tijd steken in het aanleren van teaken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacten onderhouden met de “buitenwereld”</li> <li>• Ontmoeting en intervisie organiseren</li> </ul>
<p><b>Werkproces – Het vakmanschap</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sterkten en zwakten in beeld brengen (zowel op niveau van individuen als op teamniveau)</li> <li>• Individuele en teamontwikkelingsdoelen stellen</li> <li>• Fleximatrix opstellen en hantieren</li> <li>• Nascholingsbehoeften detecteren</li> <li>• Teamleden begeleiden in professionaliteit</li> <li>• Coaching on the job</li> <li>• Gewenst gedrag stimuleren</li> <li>• Ongewenst gedrag corrigeren</li> <li>• Verkleinen van de onmisbaarheid van de teamleden door opgeven van bevoorrechte posities en kennis en ervaring beschikbaar te stellen van de andere teamleden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vakmanschap blijven bewaken</li> <li>• Nieuwe taken laten opnemen</li> <li>• Nieuwe medewerkers inwerken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewaken van de professionaliteit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewaken van vakmanschap</li> <li>• Fleximatrix hantieren</li> </ul>