

# 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?

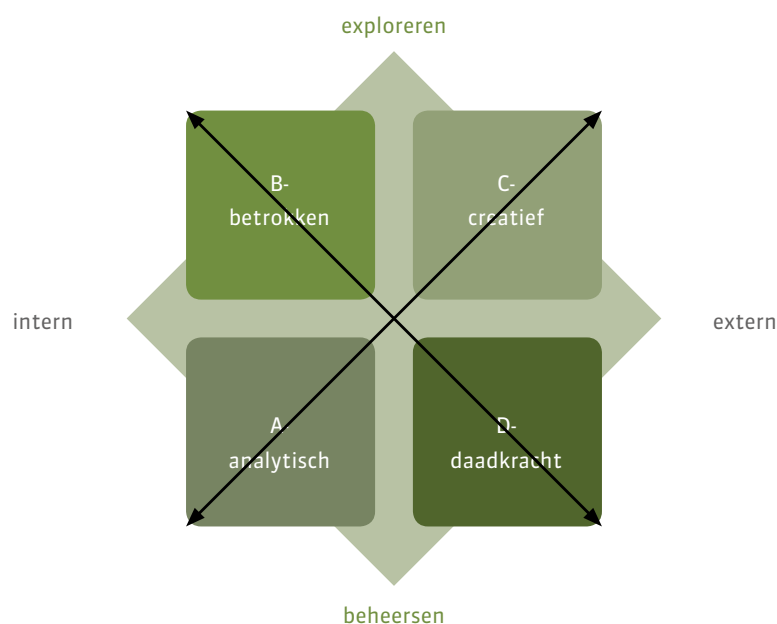
---

#### 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”**

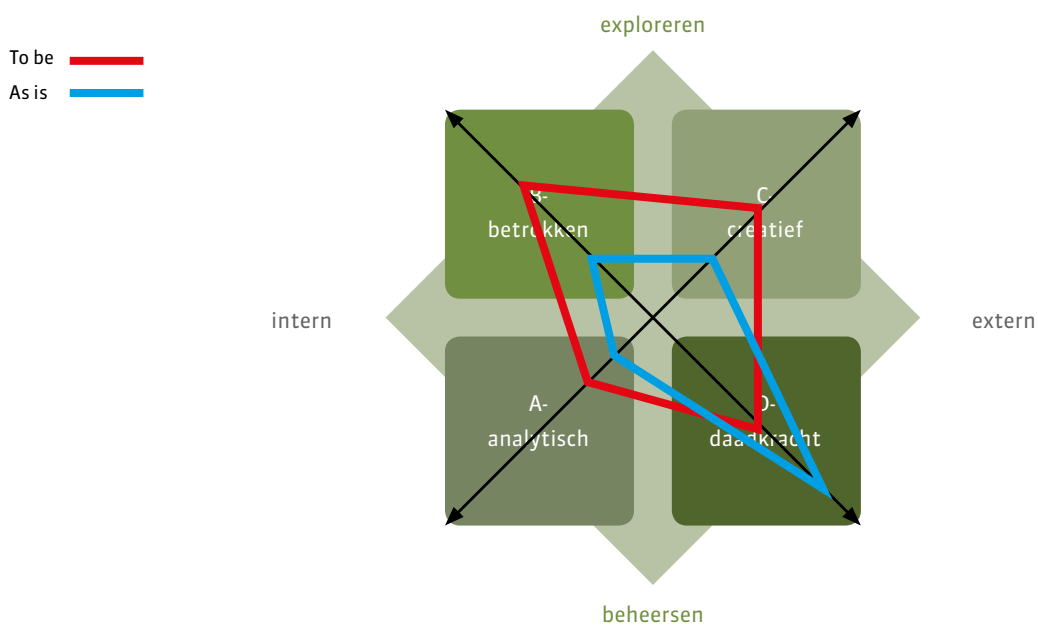
De post-its met de 4 meest belangrijke hekelvingers kleef je op het spelbord. Kleef ze in het gepaste cultuurkwadrant.

### **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”**

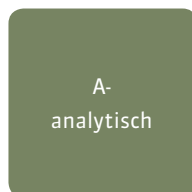
Neem het spelbord er bij. In welke cultuur vinden wij de waarden en de meeste prioriteiten terug? Wat leert ons dat over de richting waarin onze cultuur moet “stretchen”? Zet bij iedere cultuur een gele sticker op een waarde tussen 1 en 7 die aangeeft in welke mate die cultuur moet gestretcht worden. 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

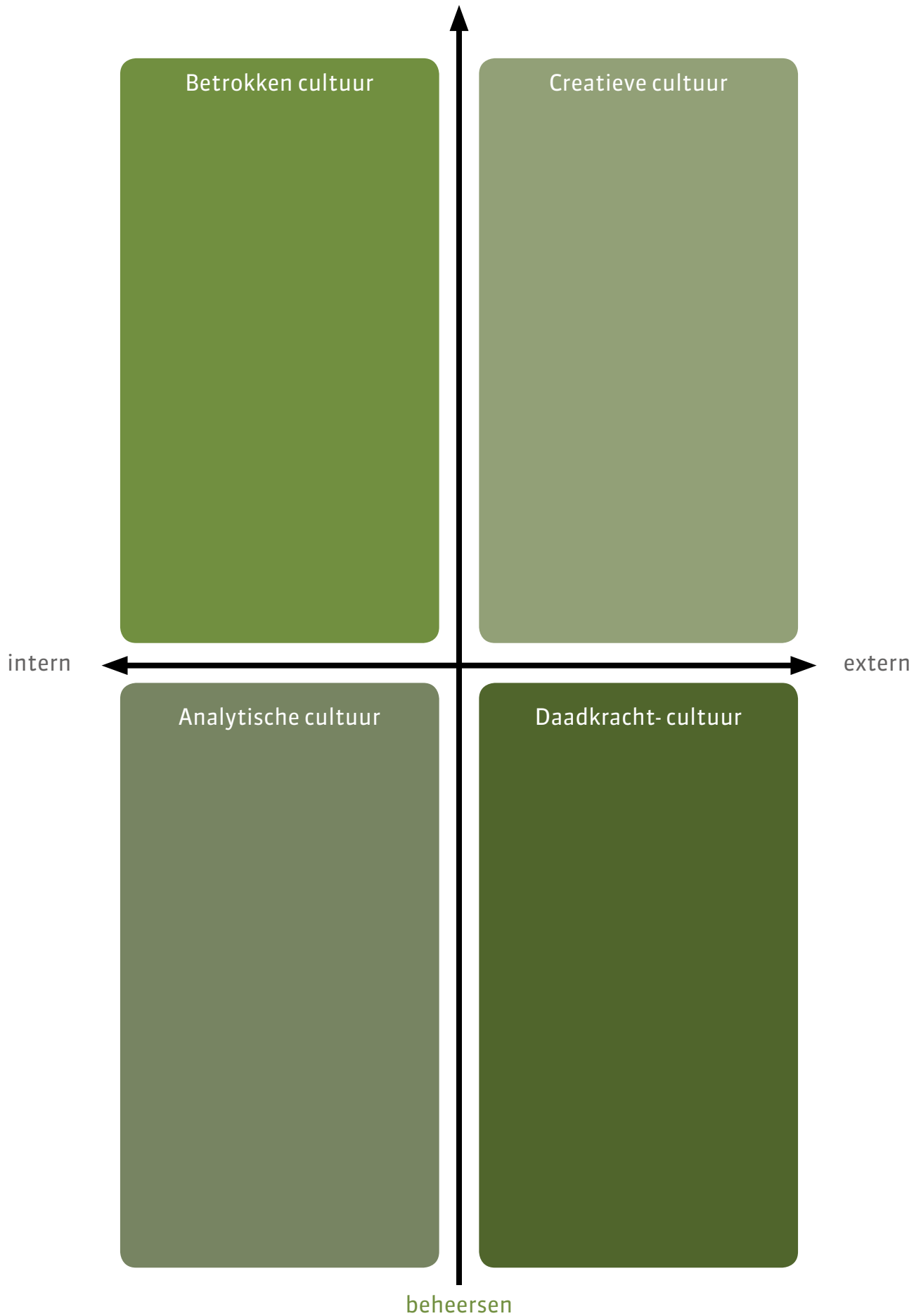
- Ons hoofdmotief is creativiteit en het realiseren van risicovolle doorbraken.
- Onze drijfveer is het ontdekken en innoveren.
- We reflecteren vaak, hebben veel verbeelding en zien heel wat toekomstige mogelijkheden (visionair).
- We zien graag het grote plaatje.
- We zijn gehecht aan vrijheid, willen 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 houden 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:**

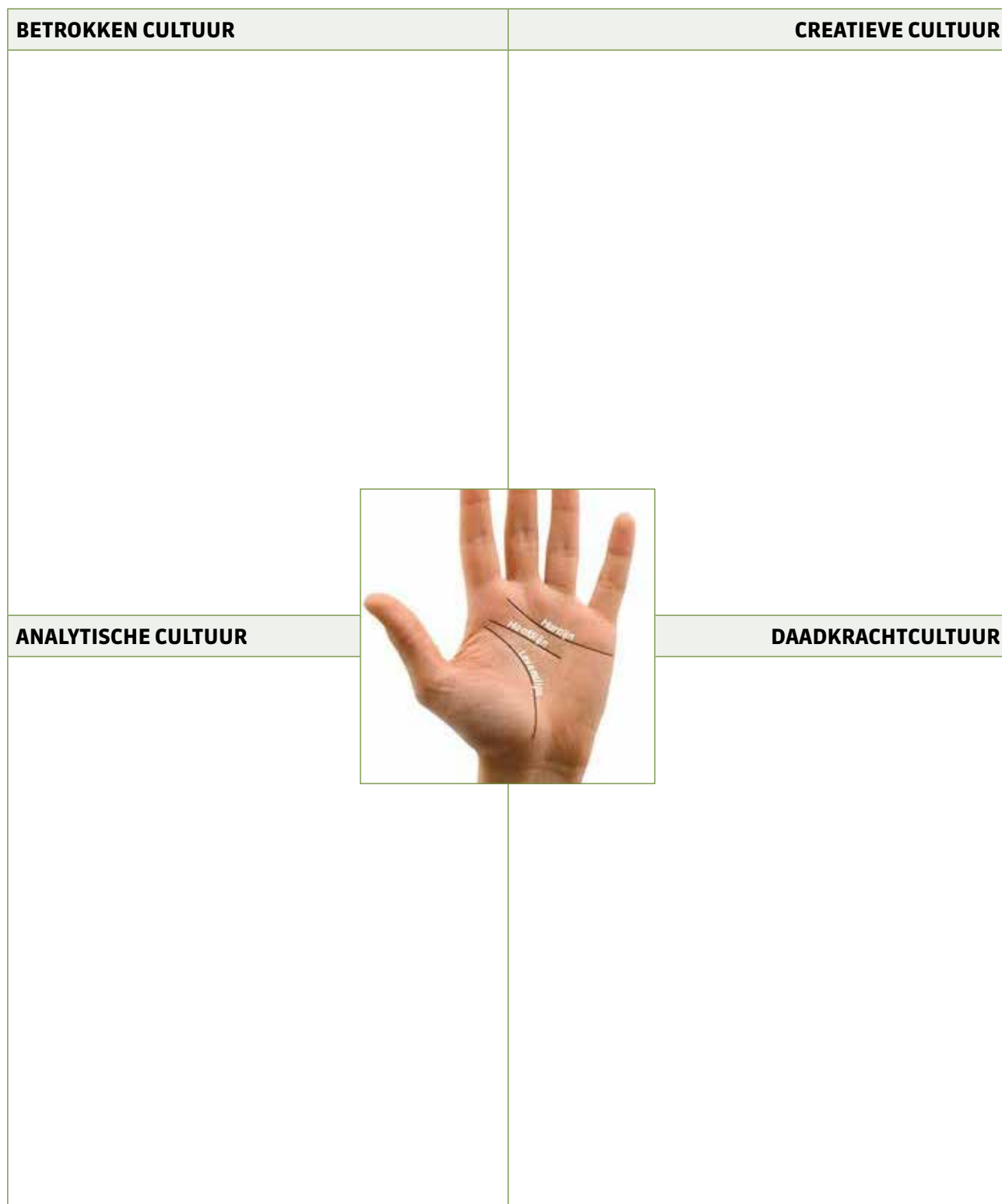
‘Er zijn vandaag in onze school al heel wat oplossingen aanwezig die we alleen maar meer moeten doen.’ Dit is vandaag de uitgangspunt van het waarderen onderzoeken. We waarderen in onze werking wat vandaag goed is en we nemen dit mee als een vertrekpunt voor verbeteren en groeien. Verandering zit soms 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
<b>ANALYTISCHE CULTUUR</b>	<b>DAADKRACHTCULTUUR</b>



## 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?

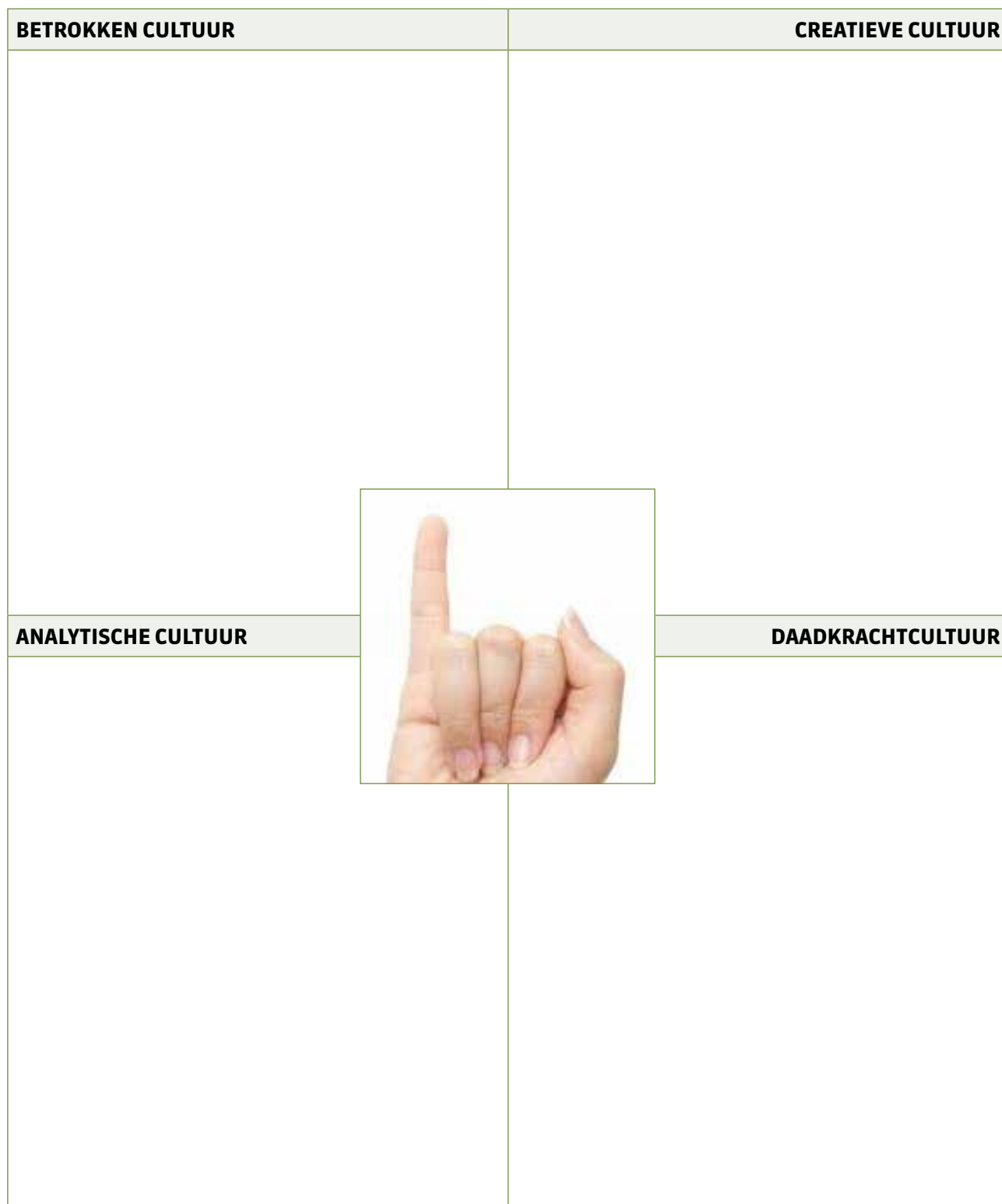
Er is niks verkeerd aan om eens stil te staan bij wat soms niet goed loopt. Dit is net een essentieel onderdeel van leren. Als je dochter of zoon wilt leren waterskiën, dan hoort het vallen daar nu eenmaal bij. Als ze na een zware val in het water schrik krijgen en ze durven niet meer vallen, dan leren 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 doelvragen 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.

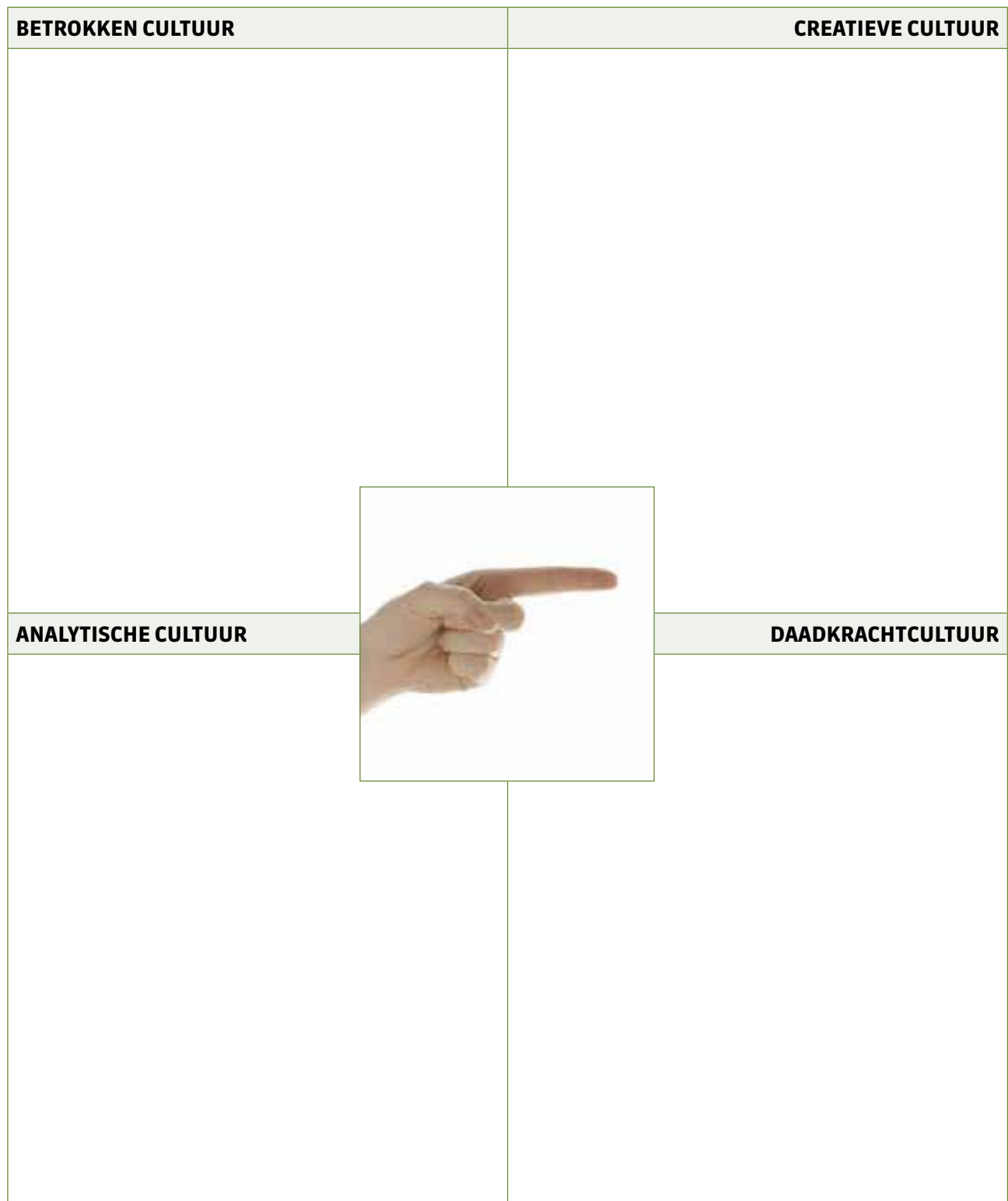
*Voorbeelden: wij stellen vast dat we achterop raken in de integratie van slimme onderwijssystemen en hierop niet meer het olympisch minimum behalen. Welke kennis en vaardigheden moeten wij hiertoe verwerven? We hebben de laatste tijd veel personeelsverloop en veel meer dan onze naburige scholen. De 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.