

Muziekeducatie

in tijden van
verandering



Naam: Han Remmerswaal

Studentnummer: 2139093

Begeleider: Saskia Helfensteijn

Mei 2010

Inhoudsopgave

Voorwoord	blz. 4
Introductie	blz. 6
Hoofdstuk 1 Maatschappelijke context	blz. 10
1.1. Het maatschappelijk en economisch spanningsveld	blz. 10
1.2. Bakens voor de toekomst van cultuureducatie	blz. 11
1.2.1. Scenariomatrix cultuureducatie binnen het basisonderwijs	blz. 11
1.2.2. Kunst en cultuur als antwoord op maatschappelijke vraagstukken	blz. 11
1.2.3. Wie betaald, dus bepaalt het kunstonderwijs?	blz. 12
1.3. Sturen langs de bakens	blz. 12
1.4. De onderzoeksvraag	blz. 13
Hoofdstuk 2. Theoretische onderbouwing	blz. 15
2.1 Thema's	blz. 15
2.2 Veranderen in een organisatie	blz. 14
2.3. De rol van het management	blz. 17
2.4. De betekenis van een organisatiecultuur	blz. 18
2.4.1. De professionele cultuur	blz. 18
2.4.2. Het CPC-diagnosemodel	blz. 19
2.4.3. Cultuur en het concurrerende waarden model	blz. 19
Hoofdstuk 3 De opzet van het onderzoek	blz. 21
3.1. Inleiding	blz. 21
3.2. De planning van werkzaamheden van het onderzoek	blz. 21

3.3.	Het type onderzoek	blz. 21
3.4.	De enquête	blz. 22
3.5.	Afronding van het onderzoek	blz. 24

Hoofdstuk 4 Dataverslag blz 25

4.1.	Respondenten	blz. 25
4.2.	Visie op en de beleving van de muziekeducatie	blz. 26
4.3.	Ervaren veranderingen in de lespraktijk	blz. 28
4.4.	Het gevoerde veranderingsbeleid en de ervaren gevolgen	blz. 31
4.5	De visie van de respondenten	blz. 40

Hoofdstuk 5 Analyse, conclusies en aanbevelingen blz. 47

5.1.	De rol van de geschiedenis	blz. 47
5.2.	Beleid en ambitie	blz. 48
5.3.	De motor voor verandering	blz. 50
5.4.	Ontwikkelpunten voor het management	blz. 51
5.4.1.	De bestuurdersrol	blz. 51
5.4.2.	De producentenrol	blz. 52
5.5.	Samenvattende conclusies	blz. 53

Hoofdstuk 6 Evaluatie blz. 55

6.1.	Persoonlijke winst in het onderzoek	blz. 55
6.2.	De beleving in het onderzoek	blz. 55
6.3.	Na het onderzoek	blz. 56
6.4.	Tot besluit	blz. 57

Literatuurlijst	blz. 58
Bijlage 1 Toelichtingen van respondenten bij de antwoorden	blz. 59
Bijlage 2 De enquête	blz. 62

Voorwoord

Het voorliggende meesterstuk is de uitwerking van een onderzoek wat is uitgevoerd naar aanleiding van een herstructurering van Muziekcentrum OpMaat op het gebied van organisatie en werkzaamheden. Er was behoefte aan dieper inzicht van de impact van deze gebeurtenissen op de docenten om daarmee te bepalen op welke onderdelen de directie zich kan verbeteren in haar bijdrage aan het veranderingsproces ten gevolge van deze herstructurering.

Om dit te onderzoeken is een enquête opgesteld voor de docenten van de stichting waar op vrijwillige basis aan kon worden meegewerkt. Precies een derde van de docenten heeft gereageerd op deze enquête. Deze beperkte deelname zegt al iets over de gevolgen van een roerige periode van onduidelijke beleidsvoering. Op dit onderwerp wordt nader ingegaan in dit meesterstuk.

De uitkomsten van de enquête zijn vergeleken met de inhoud van verslagen van functioneringsgesprekken en sectievergaderingen om te kijken of daarin zaken staan vermeld die afwijkend zijn van hetgeen uit de enquête naar voren komt. Dit is niet het geval.

De belangrijkste conclusie van het onderzoek is dat de grootste uitdaging voor de directie ligt in het tot stand brengen van een verbinding tussen de professionele motivatie van de docenten enerzijds en de doelen die van belang zijn voor het bestaansrecht van de organisatie anderzijds. De aandachtspunten welke hierbij van belang zijn worden in hoofdstuk 5 aangereikt in vier aanbevelingen. Een belangrijk onderdeel in die aanbevelingen is dat de organisatie zich verder moet ontwikkelen in een klantgericht denken en handelen.

Dit heeft zijn consequenties in de werkpraktijk van de docenten. De natuurlijke weerstanden die ervaren worden om tot verandering in de werkpraktijk te komen kunnen alleen overwonnen worden indien de noodzaak van deze klantgerichtheid voldoende wordt beseft. Daarnaast is het van belang dat de docenten actief betrokken kunnen zijn bij het maken van keuzes over hoe deze klantgerichtheid het

beste vorm gegeven kan worden. Welke rol de directie daarin heeft komt uitgebreid aan de orde in dit meesterstuk.

Belangrijke concepten die in dit onderzoek een rol spelen worden gevonden in de boeken 'Verandermanagement' van W.F.G. Mastenbroek (2008) en 'Leiding geven aan professionals' van M. Weggeman (2007). In het eerste boek gaat het dan vooral om de balans tussen sturing en zelforganisatie. In het tweede boek is het de terughoudende wijze van leiding geven die betracht moet worden binnen een kennisorganisatie.

Introductie

In juni 1981 ben ik afgestudeerd voor het hoofdvak Piano aan het Rotterdams Conservatorium. Al tijdens mijn studietijd ontdekte ik mijn behoefte om naast actieve muziekbeoefening betrokken te zijn bij het grotere geheel van een organisatie. Gedurende mijn 2^e t/m 4^e studiejaar was ik als studentenvertegenwoordiger lid van de medezeggenschapsraad van het Conservatorium. Het tweede jaar in de functie van secretaris en het laatste jaar in de functie van voorzitter.

In januari 1982 ben ik in dienst getreden bij Muziekcentrum OpMaat (MCO). In die tijd hanteerde de stichting de naam “Streekmuziekschool Nieuwe Waterweg Noord”. In 1995, toen de muziekschool ‘privatiseerde’, kreeg het haar nieuwe roepnaam. De officiële stichtingsnaam symboliseert het gecompliceerde bestaan van de stichting goed: “Stichting Centrum Muzikale Vorming Nieuwe Waterweg Noord”. Een mond vol.

17 jaar lang was ik fulltime pianodocent bij de stichting. Een aantal jaren daarvan was ik lid van de ondernemingsraad. In 1999 werd mijn dienstverband voor een aantal uren omgezet in een staffunctie. Deze staffunctie is in de afgelopen 11 jaar uitgegroeid tot een directiefunctie. In de 28 jaar dat ik in dienst ben van de stichting ben ik getuige geweest van de grote veranderingen die zich in de loop der jaren hebben voltrokken.

Ik startte in een instituut waar individueel instrumentaal onderwijs centraal stond en waar alle lesactiviteiten plaatsvonden binnen de muren van de muziekschool. Bij de privatisering vond een grote structurele verandering plaats. Een groot AMV-project van 18 wekelijkse lessen voor de groepen 6 in het basisonderwijs werd gelanceerd. Deze lessen werden gegeven op de basisscholen zelf. Negen van deze lessen dienden ingevuld te worden door instrumentale docenten in het geven van instrument demonstraties. Deze actieve betrokkenheid van docenten is ten dele gerealiseerd.

Na een jaar succesvol proefdraaien op twaalf scholen is overgegaan tot een integrale uitvoering in alle groepen 6 op de basisscholen in Schiedam, Vlaardingen en Maassluis, een totaal van 82 groepen. Dit project wordt nog steeds met succes uitgevoerd.

In 2002 kreeg Muziekcentrum OpMaat van de drie subsidiërende gemeenten de opdracht om aanbod te gaan ontwikkelen om uit te kunnen voeren binnen het voortgezet onderwijs in het kader van het vak “Culturele en Kunstzinnige Vorming” (CKV). De uitvoering van deze opdracht betekende een uitbreiding van het takenpakket.

In het kader van “Actieplan Cultuurbereik” in Zuid-Holland werd een aanbod ontwikkeld binnen het provinciale project X-Change. Dit project had als doel jongeren van verschillende culturen door middel van muziek en dansactiviteiten, met elkaar in contact te brengen om daarmee het begrip voor elkaars cultuur te vergroten. Vlaarding en Schiedam besloten te participeren in het project, waardoor financiële middelen beschikbaar kwamen voor MCO om workshops te gaan verzorgen in zeven verschillende wereldmuziekculturen binnen het voortgezet onderwijs in beide gemeenten.

Ik deed bij de totstandkoming en uitvoering van dit project ruime ervaring op met:

- a) processen die spelen bij het tot stand komen van gemeenschappelijk beleid in een samenwerking tussen verschillende organisaties;
- b) het omgaan met de problematiek rondom het plannen en organiseren van activiteiten binnen voortgezet onderwijs instellingen;
- c) het omgaan met een netwerk van freelance docenten.

Het X-Change project sloot af na het seizoen 2004-2005, maar heeft er toe geleid dat MCO sindsdien muziekprojecten uitvoert in het kader van het “Cultuurtraject” (1^e t/m 3^e jaar voortgezet onderwijs) en het vak CKV (vanaf 4^e jaar voortgezet onderwijs). Hiermee was de opdracht succesvol uitgevoerd en kreeg het organiseren van deze activiteiten een vaste plaats in de organisatie van MCO.

In 2002 kreeg MCO tevens de opdracht om aanbod te gaan ontwikkelen voor de Brede School. Ook deze opdracht betekende een uitbreiding van het takenpakket. Bij het opzetten van activiteiten voor de Brede School werd ik snel geconfronteerd met de beperkte roostertechnische beschikbaarheid van de eigen docenten. Verder was er sprake van een cultuurbotsing tussen visie op muziekonderwijs van het docentenkorps enerzijds en de visie van de scholen op activiteiten binnen het kader van de Brede School anderzijds

Deze factoren maakten het noodzakelijk om voor de Brede School-activiteiten een netwerk van freelance docenten op te zetten. Naast de roostertechnische beschikbaarheid van deze freelance docenten speelde ook het feit dat deze jongere generatie docenten beter in staat waren om projectmatig te werken en doelstellingen aan te passen aan de wensen van de scholen.

Ook de uitvoering van Brede School projecten heeft inmiddels een vaste plaats verworven binnen de organisatie van MCO.

Eind 2005 ging de toenmalige directeur van de stichting met pensioen. MCO bevond zich op dat moment in een ingewikkeld politiek proces waarin het thema “bezuinigen” centraal stond. Ook was de politieke visie over de toekomst van Muziekcentrum OpMaat tussen de drie gemeenten verdeeld. Het bestuur koos ervoor de dagelijkse directionele taken over te dragen aan de beide stafleden, inmiddels sectorhoofden genaamd. Deze sectorhoofden werden hiermee gepromoveerd tot adjunct directeurs en een interim directeur werd aangesteld om de onderhandelingen met de gemeenten te voeren.

In februari 2009 is een geheel nieuw bestuur aangetreden en vormen de beide adjunct directeurs de directie.

Het nieuwe bestuur heeft de opdracht gekregen de stichting financieel en organisatorisch op orde te brengen. Een belangrijke voorwaarde om deze opdracht succesvol uit te voeren is dat het vaste docentenkorps actief betrokken wordt bij het ontwikkelen en uitvoeren van nieuw lesaanbod, lesvormen voor grotere groepen, meer projectmatig van aard en vooral ook meer uitvoerbaar binnen het primair- en voortgezet onderwijs. Met deze nieuwe producten dient het aantal zogenaamde “leegloopuren”, de uren waar geen leerlingen voor zijn, teruggedrongen te worden en de afhankelijkheid van freelance docenten verkleind te worden.

De directie heeft de opdracht om uitvoering te geven aan een beleidsplan waarmee de opdracht van het bestuur succesvol wordt ingevuld.

Uitvoering van dit beleidsplan betekent een cultuuromslag binnen de organisatie. Docenten worden geconfronteerd met het feit dat er minder geld beschikbaar is voor de ambachtelijke wijze waarop zij decennia lang hun muziekdocentschap hebben

uitgeoefend, waardoor zij genoodzaakt zijn ook op geheel andere wijze invulling te geven aan muziekeducatie.

De hierboven geschetste ontwikkeling heeft mij gebracht tot de keuze van dit onderzoek. Natuurlijk bestaat er binnen de directie een idee over hoe de werknemers aankijken tegen deze cultuuromslag. Maar deze ervaring wil ik graag meetbaar maken in een onderzoek om met de uitkomsten van dit onderzoek:

- a) zaken concreter bespreekbaar te maken;
- b) beter te kunnen bepalen wat de docenten nodig hebben om dit veranderingsproces voor alle betrokkenen zo goed mogelijk te doorlopen;
- c) in zijn algemeenheid met meer kennis van zaken leiding te kunnen geven aan het veranderingsproces.

Hierbij speelt dat de privatisering in 1995 bijzonder slecht is uitgevoerd en een belangrijke groep docenten daaraan nog steeds traumatische herinneringen heeft. Mijn wens is dat dit onderzoek bijdraagt aan een veranderingsproces waar, ondanks de onvermijdelijke pijnlijke aspecten, in de toekomst positief op teruggekeken kan worden.

Hoofdstuk 1

1.1 Het maatschappelijk en economisch spanningsveld

De afgelopen jaren heeft de overheid vooral geïnvesteerd in schoolgebonden cultuureducatie voor kinderen en jongeren, (...). Daar staat tegenover dat met name gemeenten hebben bezuinigd op instellingen voor buitenschoolse kunsteducatie, zoals muziekscholen en centra voor de kunsten, op bibliotheken en op projectsubsidies voor de amateurkunst. Deze bezuinigingen bedreigen de infrastructuur die aan het eind van de vorige eeuw is opgebouwd, terwijl juist stimuleringsmaatregelen nodig zijn om de sectoren amateurkunst en cultuureducatie in staat te stellen een krachtige bijdrage te leveren aan het vergroten van de cultuurparticipatie.

Dit citaat uit 'Agenda cultuurbeleid & culturele basisinfrastructuur', met als titel: 'Innoveren, participeren!' Advies Raad voor Cultuur (2007), schetst in een paar zinnen het maatschappelijke en economische spanningsveld waarin kunsteducatieve instellingen opereren. Terwijl de wens wordt uitgesproken dat de cultuurparticipatie vergroot wordt en de instellingen voor kunsteducatie daar een krachtige bijdrage aan leveren, wordt tegelijk geconstateerd dat door bezuinigingen deze instellingen in hun bestaan bedreigd worden.

De raad concludeert dat, willen de gemeentelijke centra voor de kunsten een kernrol blijven vervullen in het verhogen van de cultuurparticipatie, zij inhoudelijk en organisatorisch moeten vernieuwen. Tevens wordt uitgesproken dat het ontbreken van structurele landelijke middelen voor kunsteducatie een punt van zorg is.

Dit is de spagaat die ervaren wordt door de directie en de medewerkers van Muziekcentrum Opmaat. Een nieuwe koers moet gevaren worden en het roer is inmiddels al omgegooid, maar hoe houd je, na zo'n koerswijziging, de wind in de zeilen? De uitkomsten uit het onderzoek moeten helpen om daar antwoord op te geven.

1.2 Bakens voor de toekomst van cultuureducatie

De bakens die nodig zijn om een nieuwe koers uit te zetten zijn te vinden in beleidsnotities en studies die zijn geschreven en uitgevoerd vanuit verschillende perspectieven. Om de diversiteit van waaruit hierover wordt nagedacht te illustreren noem ik drie documenten waarin denkkaders geformuleerd worden die richtinggevend zijn voor de noodzakelijke vernieuwing binnen de organisaties voor kunsteducatie.

1.2.1 Scenariomatrix cultuureducatie binnen het basisonderwijs

In 2003 bracht de Taakgroep Cultuureducatie Primair Onderwijs het rapport 'Hart(d) voor cultuur' uit. In dit rapport wordt een matrix voorgesteld van drie gedefinieerde scenario's die afgezet worden tegen de rol van drie actoren: de basisschool, de culturele instelling en de gemeente.

De culturele instelling kan aan de hand van deze matrix bepalen in welke rol hij zit en in samenspraak met de beide andere actoren bepalen welk scenario voor de toekomst gewenst is.

In scenario 1 ontwikkelt de culturele instelling aanbod vanuit eigen expertise en kennis van de doelgroep.

In scenario 2 vervult de culturele instelling de rol van partner van de basisschool waarin hij de basisschool ondersteunt in een proces van 'vraagontwikkeling' en vervolgens voor deze basisschool vraaggericht producten ontwikkelt.

In scenario 3 zijn de grenzen weggefallen en zijn scholen en culturele instellingen onderdeel van een leer- en leefomgeving waarin de culturele instellingen diensten aanbieden binnen een integrale visie op educatie.

1.2.2 Kunst en cultuur als antwoord op maatschappelijke vraagstukken

Het tweede document wat ik wil noemen komt uit de hoek van de 'Cultuurmakelaars'. 'Uit de kunst in de wijk' is een gezamenlijk publicatie van 'Kunstenaars&co' en 'Landelijk Centrum Opbouwwerk', waarin wordt ingegaan op het onderwerp hoe kunst en cultuur ingezet kunnen worden als antwoord op maatschappelijke

vraagstukken.

In deze publicatie wordt een beslismodel besproken wat bestaat uit twaalf stappen. Het beslismodel voorziet in een structuur om te komen tot beleidsmatige en strategische keuzes voor het opzetten van artistieke projecten. Deze projecten hebben als doel de maatschappelijke participatie van doelgroepen te bevorderen. In dit beslismodel worden vier artistieke arena's benoemd waarbinnen geacteerd kan worden: productie, programmering, zelforganisatie en educatie. Er wordt uitgelegd hoe activiteiten binnen deze arena's verschillende doelgroepen kunnen helpen om de zogeheten 'sociale participatieladder' te bestijgen. Het model biedt rijke voeding voor het nadenken over vernieuwing in het aanbieden van kunstonderwijs.

1.2.3. Wie betaald, dus bepaalt het kunstonderwijs?

Ook de branche organisatie van de kunsteducatieve instellingen 'Kunstconnectie' is volop bezig met scenarioverkenning. In november 2009 is aan de leden een notitie gestuurd, opgesteld door een daarvoor samengestelde commissie, waarin zeven scenario's worden voorgesteld met een beschrijving hoe in 2030 het kunstonderwijs in Nederland er uit zou kunnen zien. De scenario's komen voort uit het nadenken over de vraag: 'Wie initieert het kunstonderwijs, wie bepaalt (wie betaald)?' De volgende 'bepalers' worden voorgesteld: de overheid, de klant, maatschappelijke organisaties, het onderwijs, commerciële partijen, de kunstwereld of het bedrijfsleven. Iedere bepaler resulteert in een geheel eigen scenario.

1.3. Sturen langs de bakens

Innoveren en participeren. Ondernemen, vernieuwen en netwerken opbouwen. Het zijn begrippen die in het bedrijfsleven gemeengoed zijn. In de wereld van de kunsteducatie zijn zij nog relatief nieuw en zorgen voor onrust. Professionals gaan eerst en vooral voor de inhoud. Kunst produceren is inspiratie, maar vooral ook transpiratie. Kunstvormen leren beheersen is een proces van jaren en staat haaks op de wereld van snelle veranderingen.

Om als organisatie koers te kunnen houden is het nodig dat binnen die organisatie een collectieve ambitie leeft die de verlangde richting mogelijk maakt. (Weggeman, 2007). Hoe verhouden de persoonlijke ambities van de professionals zich tot de gewenste koers? Een koers waarin steeds minder ruimte is voor de ambachtelijke scholing van leerlingen en steeds meer gevraagd wordt om in samenwerking met andere instellingen educatieve projecten uit te voeren.

Hoe is de beleving van de professionals op de al ingezette koerswijzigingen die nodig waren om als organisatie niet vast te lopen? En wat betekent dit voor de rol van de leidinggevendenden?

1.4. De onderzoeksvraag

Het doel van het onderzoek is om gefundeerd antwoord te kunnen geven op deze vragen. In het onderzoek wordt daarom gepoogd de beleving van de docenten meetbaar te maken.

De volgende onderzoeksvraag is daartoe geformuleerd:

‘Wat zijn de onderwerpen waar de directie aandacht aan moet geven om het veranderingsproces succesvol te laten verlopen en wat betekent dit voor de stijl van leiding geven?’

Als deelvragen zijn geformuleerd:

- Wat zijn de bepalende elementen in de visie op muzikeducatie onder de docenten?
- Hoe ervaren de docenten de veranderende wensen t.a.v. muziekonderwijs?
- Welke kansen zien de docenten in de gewijzigde vraag vanuit de samenleving?
- Hoe kijken de docenten aan tegen het lesgeven op locaties buiten de school?
- Hoe wordt de cultuur van de organisatie en de stijl van leidinggeven beleefd door de docenten?

Bij dit onderzoek wordt ingegaan op de volgende thema's:

- De visie op muzikeducatie
- De beleving van de organisatiecultuur
- De beleving van het gevoerde management
- De veranderende wensen op het gebied van muzikeducatie
- De visie op lesgeven buiten de locaties van de muziekschool

.Hoofdstuk 2.

2.1. Thema's

Door het bestuderen van de literatuur in voorbereiding op het onderzoek zijn de thema's 'veranderen in een organisatie', 'de rol van het management' en 'organisatiecultuur' in beeld gekomen. Op deze thema's wordt in dit hoofdstuk nader ingegaan.

2.2. Veranderen in een organisatie

“Om je persoonlijkheid te behouden zul je je voortdurend moeten aanpassen aan wat er in de omgeving gebeurt” (Wierdsma & Swieringa, 2002, p. 204).

Uitgaande van de waarheid van deze stelling is deze te projecteren op het functioneren van een organisatie. Het betekent dan dat het vermogen van een organisatie om zich aan te passen aan veranderende marktomstandigheden groot genoeg moet zijn om datgene te kunnen blijven doen waaraan de organisatie haar bestaansrecht ontleend. Aanpassen betekent dan verbeteren, vernieuwen en ontwikkelen en niet het veranderen van missie en visie.

Als de omgeving verandert dan moet een organisatie daar iets mee. Zij moet zich bewust zijn van de veranderingen en daarvan willen leren. Wat vraagt de omgeving van je? Anders gezegd: wil je, durf je en kun je leren van diegenen voor wie je bestaat (Wierdsma & Swieringa, 2002)?

En wat verandert er dan? Wierdsma en Swieringa (2002) stellen dat het bij leren gaat om verandering van gedrag. En dan niet om verandering van gedrag van individuele personen, maar het gedrag waarmee personen met elkaar samenwerken. Het gaat dus om een collectief leerproces.

Bovenstaande ligt in lijn met de stelling dat cultuurverandering alleen werkt als het wordt voortgetrokken door concreet werken aan betere resultaten waarbij de

dagelijkse werkrelaties de motor van verandering of juist de remmende factor voor die verandering zijn (Mastenbroek, 2004).

Maar als er veranderd moet worden dan is daar motivatie voor nodig. En waar komt die vandaan? Weggeman (2007) wijst op de noodzaak van een sterke binding van professionals met de organisatie waarvoor zij werken. Om deze tot stand te brengen is het nodig dat er een match te maken is tussen de persoonlijke doelen en de organisatie doelen. Professionals zijn van zichzelf gemotiveerd voor hun vakgebied, maar de vraag is of er voldoende collectieve ambitie aanwezig is om de gezamenlijke vernieuwingsprocessen binnen de organisatie aan te gaan.

Om in een organisatie van professionals tot ontwikkeling van een gemeenschappelijke ambitie te komen is het van belang dat kenniswerkers betrokken worden bij beslissingen en er tweerichting communicatie plaatsvindt (Moss Kanter, 1985).

Daarnaast stelt Weggeman (2007) dat voor de strategie van kennisorganisaties, naast een heldere collectieve ambitie, drie andere factoren van belang zijn: klantgerichtheid, efficiëntie en innovatie. In dit verband noemt hij de 'five f's' van Rosbeth Moss Kanter:

Focussed better	: Maak keuzen, concentreer op kerncompetenties en kernactiviteiten
Fast	: Ontbureaucratiseer; geef mensen speelruimte en regelcapaciteit
Flexible	: Wees naar buiten gericht; kijk van buiten naar binnen en innoveer
Friendly	: Wees vriendelijk voor people, planet en profit
Fun	: "Als het niet leuk is gaat niemand iets met deze zaken doen"

2.3. De rol van het management

Onlosmakelijk met het bovenstaande verbonden is de rol van het management.

Bij het ontwikkelen van een professionele cultuur dienen de leidinggevenden af te stappen van de rol van belangenvertegenwoordigers en moeten zij beslissers worden die sturen op gedrag (Van Emst,1999).

Bovenstaande is een voorbeeld van een denkkader waarop het management kan reflecteren. In welke rol ziet het management zich? Waar ligt de focus op?

Mastenbroek (2004) stelt dat het management bezig moet zijn met sturing én zelforganisatie. Dit houdt in dat leidinggevenden sturen én ondersteunen; confronteren én stimuleren; richting geven én delegeren. Aan de leden binnen de organisatie worden duidelijke kaders geboden waarbinnen zij zelf voor de invulling zorgen. Er worden teamdoelen afgesproken en het management heeft voortdurende aandacht voor de voortgang. Daarnaast is er vanuit het management een gerichtheid op verbetering van samenwerking en communicatie.

Op het gebied van sturing werkt het management aan het ontwikkelen van een gemeenschappelijke focus voor het geheel; stuurt het management op resultaten en organiseert op klanten gerichte processen; werkt het management aan het verplatten van de organisatie en zorgt voor uitwisseling van resultaten tussen de onderdelen van de organisatie.

Op het gebied van zelforganisatie versterkt het management de verantwoordelijkheid en identiteit van teams; vraagt het management feedback van klanten; richt het management autonome taakgroepen in waarbij sprake kan zijn van integratie van functies en zorgt het management dat resultaten van ieder onderdeel zichtbaar worden (Mastenbroek, 2004).

Dit sluit aan bij wat Weggeman (2007) de 'Rijnlandse Manager' noemt. Dit type manager investeert in collectieve ambitie, heeft graag medewerkers die zich ontwikkelen of specialiseren, biedt vakinhoudelijke uitdagingen en voorkomt drijven op ambitie, stimuleert multidisciplinaire samenwerking en weet hoe hij specifieke competenties van medewerkers kan inzetten.

In de enquête wordt gezocht naar hoe de docenten de wijze van leidinggeven beleven.

2..4. Betekenis van een organisatiecultuur

In dit onderzoek wordt het belang van organisatiecultuur gevonden in de stelling uit de transactionele analyse die luidt: 'een cultuur in een organisatie bepaalt hoe omgegaan wordt met werk, mensen, tijd en geld'. Bij alle vragen speelt deze stelling voortdurend een rol.

Het nadenken over organisatiecultuur heeft talloze boeken en publicaties opgeleverd en het begrip leent zich voor vele benaderingen in het beantwoorden van vragen over wat het is, hoe het geanalyseerd kan worden en op welke wijzen het te beïnvloeden is. Hieronder worden de drie verschillende benaderingen, welke zijn gekozen om de resultaten van de enquête aan te spiegelen, kort toegelicht.

2.4.1. De professionele cultuur

Een hele praktische benadering van dit onderwerp wordt gevonden in het boek 'Professionele cultuur in onderwijsorganisaties' waarin Van Emst (1999) onderscheid maakt tussen drie verschillende culturen: de ambtelijke cultuur, de politieke cultuur en de professionele cultuur.

Bij de ambtelijke cultuur is er sprake van een sterke hiërarchie en het strikt vastleggen van zaken door middel van uitgebreide notulen en het schriftelijk vastleggen van plannen, taken en bevoegdheden. Er is sprake van trage besluitvorming, waarbij het middenmanagement zich gevangen voelt tussen de top van de organisatie en hetgeen er op de werkvloer plaatsvindt.

De politieke cultuur daarentegen kenmerkt zich door een democratische besluitvorming, waarbij het middenmanagement de achterban vertegenwoordigt. Besluitvorming komt tot stand door het creëren van een meerderheidsstandpunt. Verder is de angst voor precedentwerking bij het maken van besluiten groot.

Van Emst (1999) benoemt tenslotte als ideaal voor een gezonde organisatie de professionele cultuur, waarbij kwaliteit het uitgangspunt is. Er is in deze cultuur geen democratische besluitvorming, wat zich uit in het feit dat een leidinggevende de beslisser is en ongelijkheid tussen professionals geaccepteerd wordt. In deze cultuur wordt uitgegaan van de kwaliteiten van de werknemer. Deze kwaliteiten worden benut, worden ondersteund en er worden eisen aan gesteld.

Voorgestelde veranderingen worden uitgetoetst op basis van een ontwerp. Het draagvlak voor deze veranderingen wordt verkregen door het opdoen van ervaringen. In tegenstelling tot de ambtelijke cultuur wordt er geen *verander-*document, maar een *veranderingsproces-* document opgesteld.

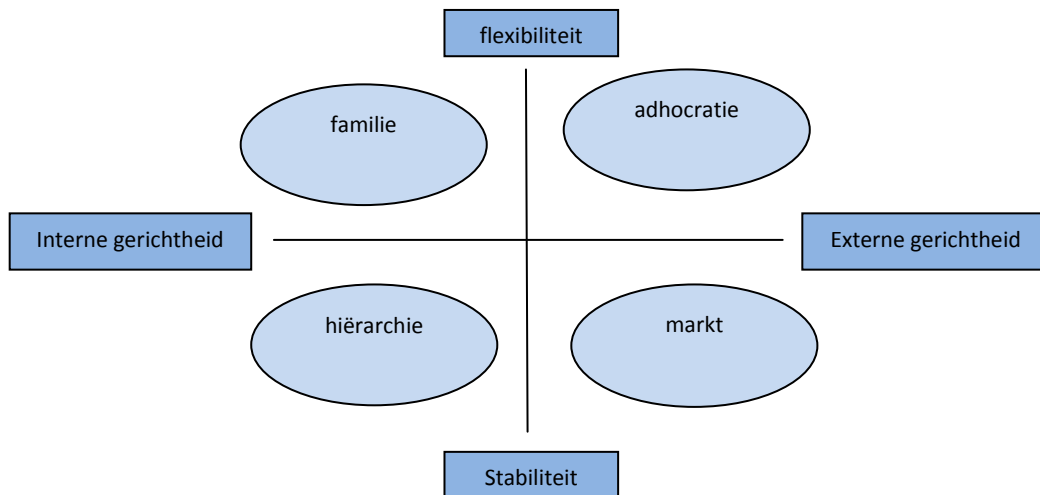
2.4.2. Het CPS-diagnosemodel

Bij het opzetten van dit onderzoek is ook veel inspiratie opgedaan bij het bestuderen van het CPS-diagnosemodel 'Schoolcultuur' (Galenkamp & Vollenhoven, 2003). In dit model wordt uitgegaan van vijf culturen of opeenvolgende 'cultuurfasen' te weten: de hiërarchische cultuur ('Beheersen van de werkelijkheid'), de prestatie cultuur ('Veroveren van de wereld'), de zorgcultuur ('Regelen en zorgen voor de ander'), de verander cultuur (Samenwerking, lerende organisatie, synergie) en de ecologische cultuur ('Autonomie, flexibiliteit en ecologie').

2.4.3. Cultuur en het concurrerende waarde model

In het 'Concurrerende waarde model' van Cameron en Quinn (1999) wordt gesproken over vier hoofdculturen: de familiecultuur, de adhocratie (vernieuwings)cultuur, de hiërarchische cultuur en de markt cultuur.

Het concurrerende waarden model ontstaat door de horizontale as tussen interne gerichtheid en externe gerichtheid te kruisen met de verticale as tussen flexibiliteit en stabiliteit. Zie figuur 2.1



Figuur 2.1

We zien de overeenkomsten tussen het CPS-diagnose model en het concurrerende waarden model. De hiërarchische cultuur is in beide modellen aanwezig. De marktcultuur sluit aan bij de prestatiecultuur. De adhocratie cultuur komt overeen met de verander cultuur van samenwerking in een lerende organisatie. Alleen de ecologische cultuur van het CPS-diagnosemodel wordt niet gevonden in het concurrerende waarden model.

Het CPS-diagnosemodel en het concurrerende waardenmodel vormen de basis voor de vragen 5a t/m 5e .

Hoofdstuk 3. De opzet van het onderzoek

3.1. Inleiding

Het onderzoek is zelfstandig uitgevoerd, maar de planning en de vorm ervan is op directieniveau besproken. Met een interne memo op 20 november 2009 zijn de medewerkers geïnformeerd over het onderzoek. De conceptversie van de enquête is met de ondernemingsraad besproken alvorens deze werd verspreid onder de docenten.

3.2. De planning van werkzaamheden van het onderzoek

Vanaf januari 2009 is begonnen met gericht literatuuronderzoek in relatie tot het onderzoek. Hierbij is gebruik gemaakt van de literatuurlijsten welke werden aangeleverd bij de modules van de studie in het kader waarvan dit onderzoek is uitgevoerd.

Volgens plan is in september 2009 een eerste ontwerp van de enquête voorgesteld aan de 'Critical Friends'. De ontvangen feedback is verwerkt in een tweede versie welke begin december is besproken waarna, de definitieve versie op 11 december aan de docenten is verstuurd. De verzending geschiedde via e-mail. Tevens ontvingen alle docenten een uitgeprinte versie via de postvakjes of via gewone post.

Op 27 Januari werden de docenten via een interne memo herinnerd aan het inleveren van de enquêtes. De enquête leverde in totaal 11 respondenten op van de 33 aangeschreven docenten. Begin maart is begonnen met het verwerken van de gegevens in een dataoverzicht waarna de analyses hiervan zijn afgerond medio april.

3.3. Het type onderzoek

Het betreft een typisch 'survey-onderzoek'. Het onderzoek is er op gericht de beleving onder de docenten van het veranderingsproces meetbaar te maken. Daarom is gekozen voor de enquête als onderzoeksinstrument. Vanuit de bestudering van de literatuur kreeg de enquête een onderverdeling in vijf

subthema's: persoonlijke visie op muziekonderwijs, de invloed van maatschappelijke veranderingen op de dagelijkse lespraktijk, het beleid binnen de organisatie, vernieuwing in werkvormen en de ervaring van de bedrijfscultuur.

3.4 De enquête

Aan de respondenten is gevraagd om de sekse aan te geven en te vermelden of geboortedatum vóór of ná 1 augustus 1964 ligt om hiermee te onderzoeken of de factoren geslacht en leeftijd van invloed zijn op de beleving.

Om een onbevangen beantwoording van de vragen te stimuleren is gekozen voor een anoniem invullen van de enquête. Om die reden is de onderverdeling in leeftijd niet verder doorgevoerd.

Om de docenten ruimte te geven in het weergeven van de beleving is gekozen voor een semi-open vraagstelling. Bij iedere vraag zijn drie mogelijke antwoorden voorgesteld, maar is aan de respondenten tevens gevraagd zelf antwoorden toe te voegen. De respondenten is gevraagd om bij de antwoorden een volgorde van prioriteit aan te geven. Deze prioriteitsstelling is in de beoordeling van de aantallen omgezet in een wegingsfactor.

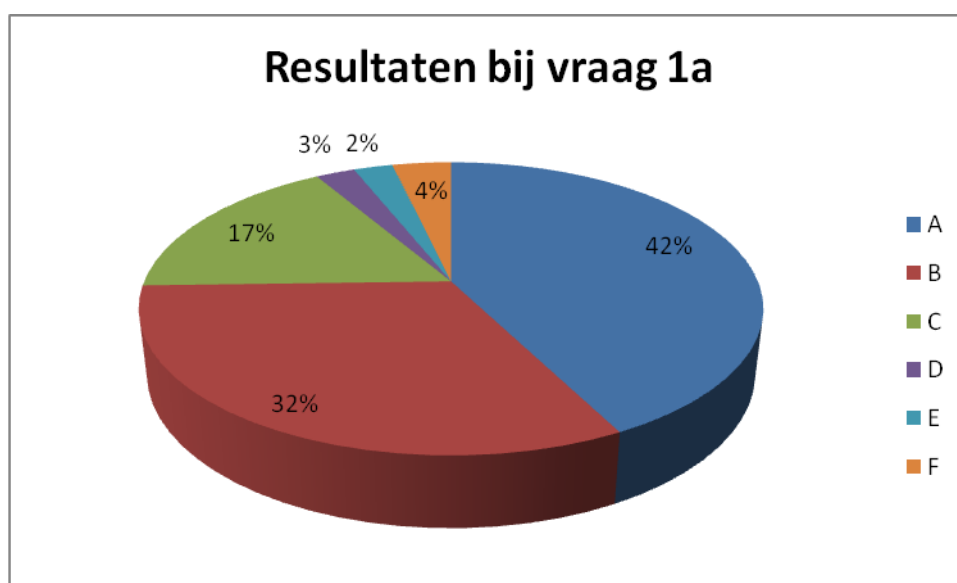
Om de systematiek toe te lichten volgt hier een voorbeeld:

Bij vraag 1a zijn 6 antwoorden geformuleerd. Drie voorgestelde antwoorden en drie door docenten zelf geformuleerde antwoorden. De wegingsfactor wordt bepaald door het totaal aan voorgestelde antwoorden. In dit geval zijn dat er 6..Deze wegingsfactor wordt per prioriteit aflopend als vermenigvuldigingsfactor toegepast op het aantal respondenten bij dat antwoord en prioriteit.

In tabelvorm:

Prioriteit	1 ^e	2 ^e	3 ^e	4 ^e	Totaal
Wegingsfactor	6	5	4	3	
Antwoord A	$8 \times 6 = 48$	$2 \times 5 = 10$	$3 \times 4 = 12$		70
Antwoord B	$1 \times 6 = 6$	$8 \times 5 = 40$	$1 \times 4 = 4$	$1 \times 3 = 3$	53
Antwoord C			$7 \times 4 = 28$		28
Antwoord D			$1 \times 4 = 4$		4
Antwoord E			$1 \times 4 = 4$		4
Antwoord F	$1 \times 6 = 6$				6

De puntentotalen zijn naar percentages omgerekend weergegeven in cirkel diagrammen.



Figuur 3.1. Percentuele weergave van de puntenverdeling bij vraag 1a

3.5. Afronding onderzoek

In april werden de resultaten van het onderzoek besproken binnen de directie. Hierbij is onder andere gekeken in hoeverre de uitkomsten herkend worden vanuit verslagen van functioneringsgesprekken en sectievergaderingen. Ook is gekeken of elementen ontbreken in de uitkomsten van de enquête die wel aan de orde zijn gekomen in de contacten met de docenten. Deze evaluatie van de uitkomsten is meegenomen in het schrijven van hoofdstuk 5.

In verband met het afstuderen is de uiterste inleverdatum van de conceptversie van het onderzoeksverslag bepaald op 1 mei.

Om reden hiervan was het niet mogelijk om een bespreking van de uitkomsten van het onderzoek tijdens een studiedag van de docenten op 12 mei 2010 als element in het onderzoek mee te nemen.

Hoofdstuk 4 Dataverslag

4.1. Respondenten

De enquête is ingevuld door 11 docenten waarvan 8 mannen en drie vrouwen. Van de respondenten zijn er 4 mannen en 2 vrouwen vóór 1 augustus 1964 geboren.

De verdelingen in percentages van deze groepen op het totaal van aangeschreven docenten en de ontvangen enquêtes leveren onderstaande tabellen op.

Tabel 4.1. Percentuele verhoudingen van de doelgroep

Aangeschreven docenten	Totaal	%
mannelijke docenten van voor 1-8-1964	12	36,36%
vrouwelijke docenten van voor 1-8-1964	11	33,33%
mannelijke docenten van na 1-8-1964	7	21,21%
vrouwelijke docenten van na 1-8-1964	3	9,09%

Tabel 4.2. Percentuele verhoudingen van de respondenten

Respondenten	Totaal	%
mannelijke docenten van voor 1-8-1964	4	36,36%
vrouwelijke docenten van voor 1-8-1964	2	18,18%
mannelijke docenten van na 1-8-1964	4	36,36%
vrouwelijke docenten van na 1-8-1964	1	9,09%

In de verhouding van de respondenten t.o.v. het totaal aantal docenten zijn de vrouwelijke docenten onder de respondenten enigszins ondervertegenwoordigd, waarbij dit met name geldt voor de groep vrouwelijke docenten geboren voor 1 augustus 1964.

Verder valt op dat de helft van de docenten geboren na 1 augustus 1964 heeft gereageerd, terwijl een kwart van de docenten van vóór die datum hebben gereageerd.

4.2. visie op en beleving van de muziekeducatie

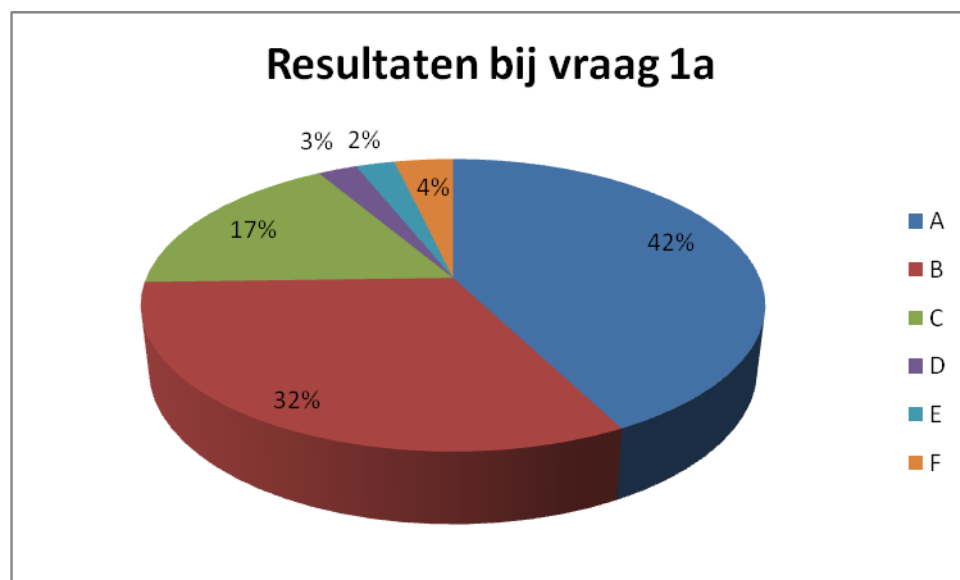
Vraag 1a: Wat is voor jou het belangrijkste bij het lesgeven?

Voorgestelde antwoorden zijn:

- A. Het plezier dat een leerling beleeft aan het muziek maken.
- B. Het belang van muziek voor de ontwikkeling van de leerling.
- C. Mijn behoefte om muziek te delen met anderen.

Door respondenten zelf geformuleerde antwoorden zijn:

- D. Sociale interactie.
- E. Het persoonlijk contact met leerlingen.
- F. Doorgeven van kennis zodat muziek blijft bestaan.



Figuur 4.1 Percentuele weergave van de puntenverdeling bij vraag 1a

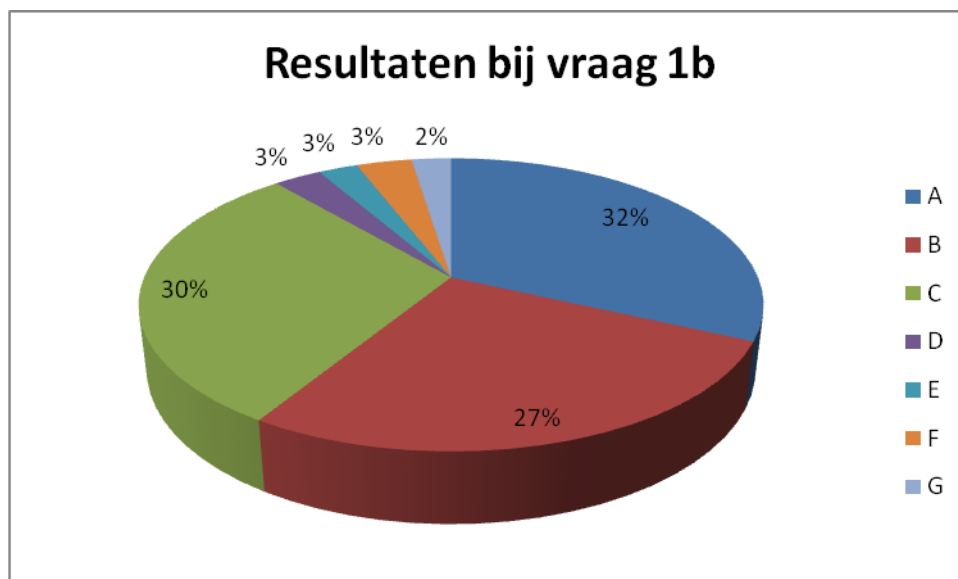
Vraag 1b: Aan welke werkomstandigheden moet voor jou voldaan zijn om je werk goed uit te kunnen voeren?

Voorgestelde antwoorden zijn:

- A. Een lesruimte met een goede akoestiek en klimaatbeheersing.
- B. Een lesruimte met professionele instrumenten en apparatuur.
- C. Een inspirerende interactie met collega's.

Door respondenten zelf geformuleerde antwoorden zijn :

- D. Een schoon en ruim klaslokaal.
- E. Een lesruimte die sfeer heeft en uitnodigend is om binnen te gaan.
- F. Een goede logistieke organisatie.
- G. Een goed contact met leidinggevende van de betreffende organisatie.



Figuur 4.2 Percentuele weergave van de puntenverdeling bij vraag 1b

Blijkens de antwoorden op met name vraag 1a, voelen respondenten zich verantwoordelijk voor de leerling. Plezier voor de leerling staat voorop, maar ook de functie van muziek in het leven van de leerling scoort hoog. De eigen behoefte speelt een minder belangrijke rol.

Een ander thema is de behoefte aan 'relatie'. Relatie met leerlingen, maar ook met collega's.¹

Dat deze thema's belangrijker worden gevonden dan 'technische' randvoorwaarden blijkt ook uit de toelichtingen op de antwoorden die gegeven worden.

- 'Werkomstandigheden hebben eigenlijk voornamelijk te maken met de algehele werksfeer'.
- 'Een goed lesgeven heeft voor mij niet te maken met de kwaliteit van ruimte en apparatuur, maar zit hem veel meer in het contact met de mensen om je heen. Als de sfeer en de contacten goed zijn, gaat het lesgeven vanzelf'.
- 'Iedere docent zou een eigen lokaal moeten hebben waar hij iets van zichzelf in kan stoppen'.

4.3 Ervaren veranderingen in de lespraktijk

De belangrijkste verandering op het gebied van de inhoud van de muzieklessen is de aanpassing op het gebied van niveau. Leerlingen zijn steeds minder tijd aan muziekstudie gaan besteden. Dit blijkt uit de antwoorden op vraag 2a.

Vraag 2a: Wat zijn in jouw beleving de meest ingrijpende veranderingen in de studiehouding van leerlingen die je hebt ervaren in je lespraktijk?

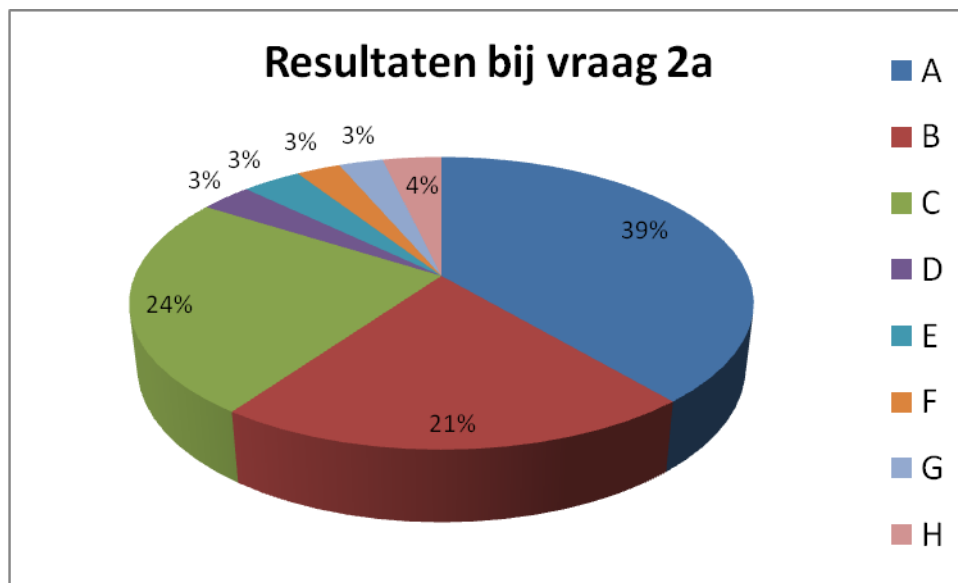
Voorgestelde antwoorden:

- A. Leerlingen studeren minder vanwege teveel aan andere activiteiten.
- B. De toename van allochtone leerlingen.
- C. De concentratie van de leerlingen is verminderd.

Door respondenten geformuleerde antwoorden:

- D. VWO/Gymnasium leerlingen hebben te weinig tijd vanwege hoge werkdruk.
- E. Afname begeleiding door ouder thuis.
- F. Er is een zogeheten snelle cultuur waarin alles leuk moet zijn en snel resultaat moet opleveren.
- G. Meer diversiteit van buitenbeentjes.
- H. Leerlingen studeren minder vanwege buitenschoolse opvang.

¹ Zie antwoorden D en E onder vraag 1a en antwoorden C, E en G bij vraag 1b



Figuur 4.3 Percentuele weergave van de puntenverdeling bij vraag 2a

De autonomie waarmee docenten reageren op deze veranderingen is opmerkelijk en duidelijk zichtbaar in de veelkleurigheid waarmee wordt geantwoord. Iedere docent past zich op zijn eigen wijze aan, blijktens de antwoorden op vraag 2b.

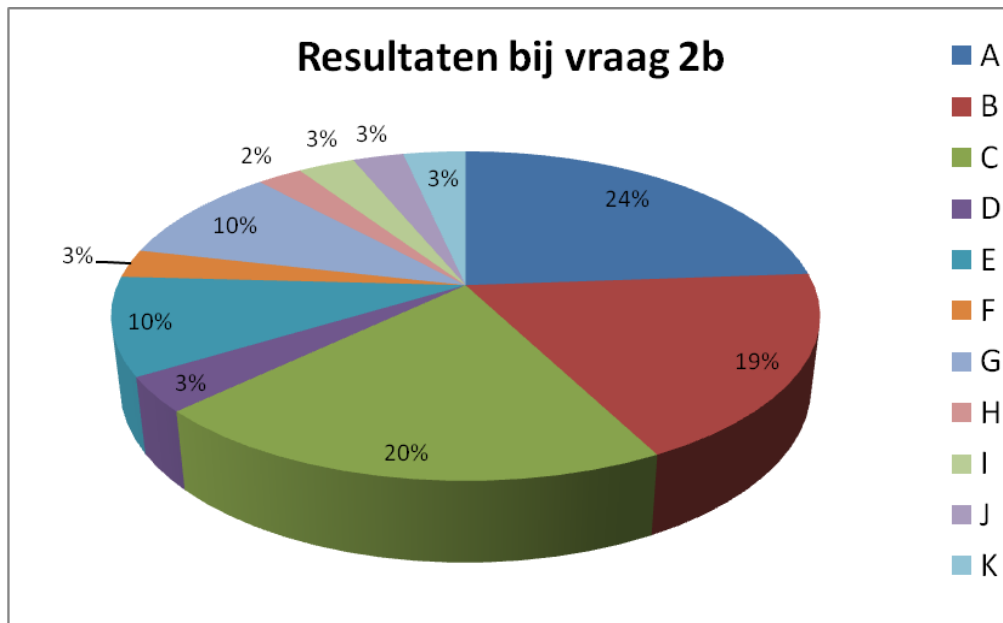
Vraag 2b: Wat zijn de belangrijkste veranderingen in je methodiek en pedagogiek ten gevolge van bovengenoemde veranderingen?

Voorgestelde antwoorden zijn:

- A. Ik behandel minder techniek tijdens de les.
- B. Ik ben meer gebruik gaan maken van de 'top-40' muziek.
- C. Ik ben gebruik gaan maken van multimedia.

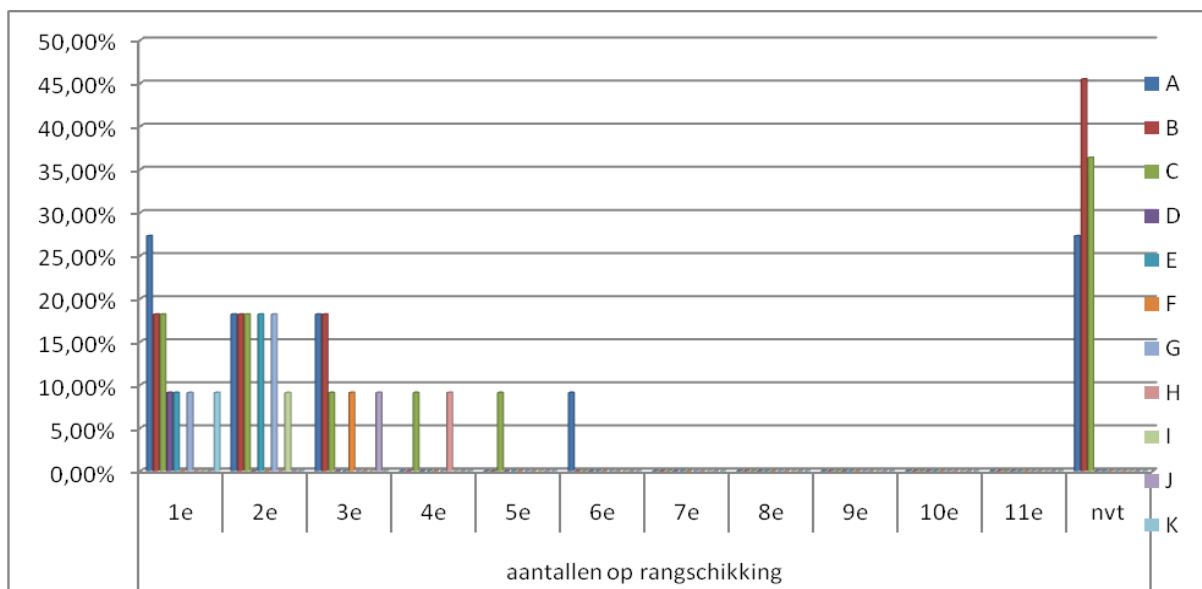
Door respondenten geformuleerde antwoorden:

- D. Ik betrek ouders meer bij de lessen.
- E. Ik stel minder eisen aan de vooruitgang.
- F. Ik gebruik minder 'schoolse' methoden.
- G. Ik gebruik lesmethoden die minder snel gaan in progressie.
- H. Grotere tijdsinvestering aan ouders van allochtone leerlingen.
- I. Minder examenleerlingen. Te druk voor ze.
- J. Meer standaardinstructies op papier vanwege gebrek aan lestijd.
- K. Vaststellen van de ambitie van de leerling en de daaraan gekoppelde eisen.



Figuur 4.4 Percentuele weergave van de puntenverdeling bij vraag 2b

Deze autonomie blijkt ook uit de weergave van deze resultaten in figuur 4.5. Hierin is het hoge percentage dat de voorgestelde antwoorden geheel links heeft laten liggen te zien en ook de nivellering geeft een beeld van de individualiteit van handelen in het lesgeven.



Figuur 4.5 Resultaten vraag 2b in percentages per prioriteit

4.4 Het gevoerde veranderingsbeleid en de ervaren gevolgen

Dat er afstand bestaat tussen organisatiebeleid en de eigen lespraktijk blijkt o.a. uit de toelichtingen op de antwoorden. Twee respondenten melden bijvoorbeeld dat het beleidsplan onvoldoende gekend is.

De afstand uit zich vooral in argwaan blijkens de antwoorden op vraag 3a. Antwoord D is daarin het meest markant, maar ook het hoge percentage op antwoord A laat zien dat de docenten zich niet gesteund voelen door het gemeente beleid.

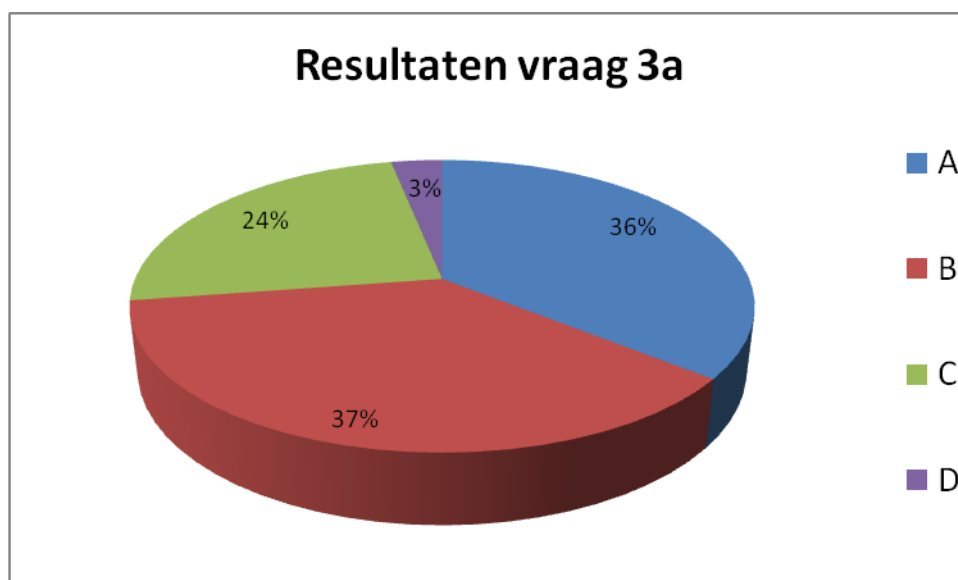
Vraag 3a: Wat zijn in jouw beleving de belangrijkste wensen van de subsidiërende gemeenten ten aanzien van muziekeducatie?

Voorgestelde antwoorden zijn:

- A. Zo min mogelijk geld besteden aan muziekeducatie.
- B. Muziekeducatie zoveel mogelijk integreren binnen het reguliere onderwijs.
- C. Muziekeducatie meer aan laten sluiten bij de multiculturele samenleving.

Door de docenten zelf geformuleerde antwoorden zijn:

- D. Vrijmaken van de locatie in Vlaardingen voor nieuwbouw door opheffing.



Figuur 4.6 Percentuele weergave van de puntenverdeling bij vraag 3a

De toelichtingen op de antwoorden versterken het beeld van weinig vertrouwen hebben in het beleid:

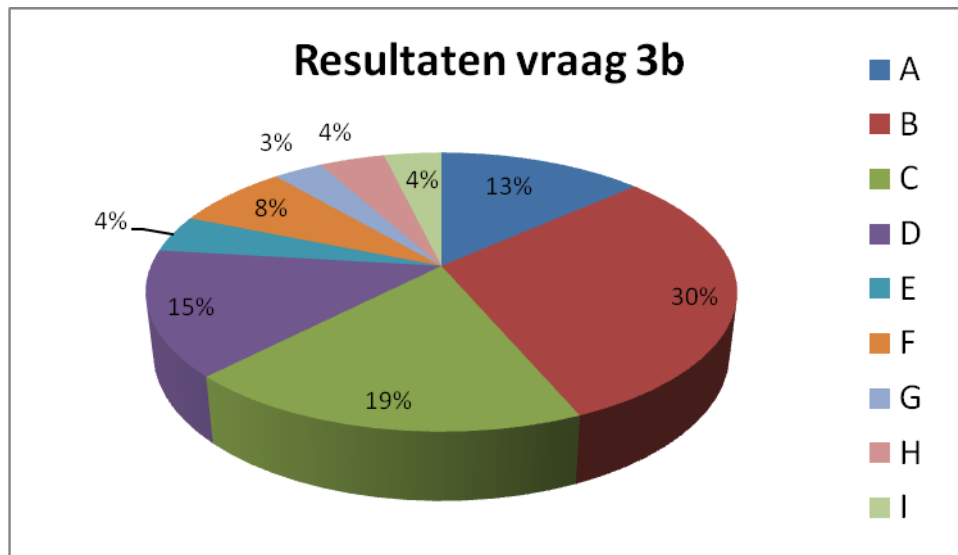
- 'Het belang van goed muziekonderwijs mag best gesubsidieerd worden. Het is een misvatting dat het aan marktwerking overgelaten moet worden'.
- 'Altijd moet inhoud het uitgangspunt zijn, niet de vorm. Het beleidsplan (noodgedwongen, dat begrijp ik) gaat uit van het laatste en verliest daarmee sowieso haar integriteit en een school hiermee haar geloofwaardigheid. Nu zijn de uitgangspunten van de school mij ook niet altijd duidelijk meer'.

Uit de antwoorden uit vraag 3b blijkt ook betrokkenheid van de respondenten bij de organisatie. Er wordt een grote diversiteit van aandachtspunten uit het beleid door de respondenten in positieve zin benoemd .

3b. Welke aspecten in het genoemde beleidsplan spreken je aan?

De door de docenten geformuleerde antwoorden zijn:

- A. Uitbreiding, verbetering van PR activiteiten.
- B. Uitbreiding activiteiten binnen het reguliere onderwijs.
- C. Modernisering van het management informatie systeem.
- D. Algemene doelstellingen.
- E. Aansluiting op multiculturele samenleving.
- F. Ervaringsplatforms.
- G. Huisvesting.
- H. Verhoging van leselden.
- I. Contract afspraken met de gemeenten.



Figuur 4.7 Percentuele weergave van de puntenverdeling bij vraag 3b

Opvallend is de positieve beoordeling van activiteiten binnen het reguliere onderwijs.. Wat hier de motivatie voor is blijkt uit de antwoorden op vraag 4e.

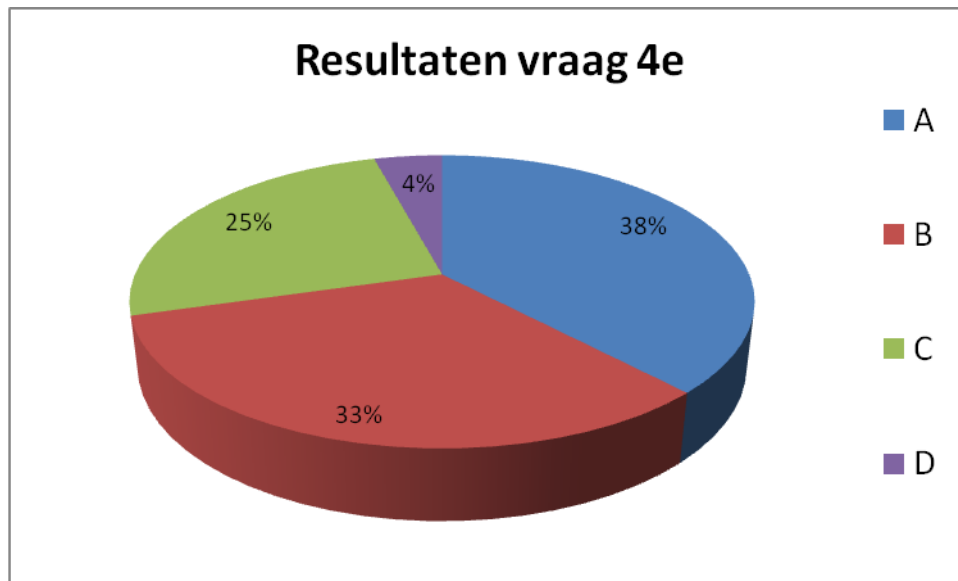
Vraag 4e : Welke voordelen zie jij in het geven van lessen en uitvoeren van projecten op locaties van basisscholen en locaties van naschoolse opvang?

De voorgestelde antwoorden zijn:

- A. Meer kinderen worden bereikt met muziekonderwijs
- B. Het stimuleert de werving voor het reguliere instrumentale onderwijs.
- C. Het is een manier om ook kansarme kinderen te bereiken met muziekeducatie.

Door docenten geformuleerde antwoorden zijn:

- D. Je kunt je normjaartaak vullen.



Figuur 4.8 Percentuele weergave van de puntenverdeling bij vraag 4e

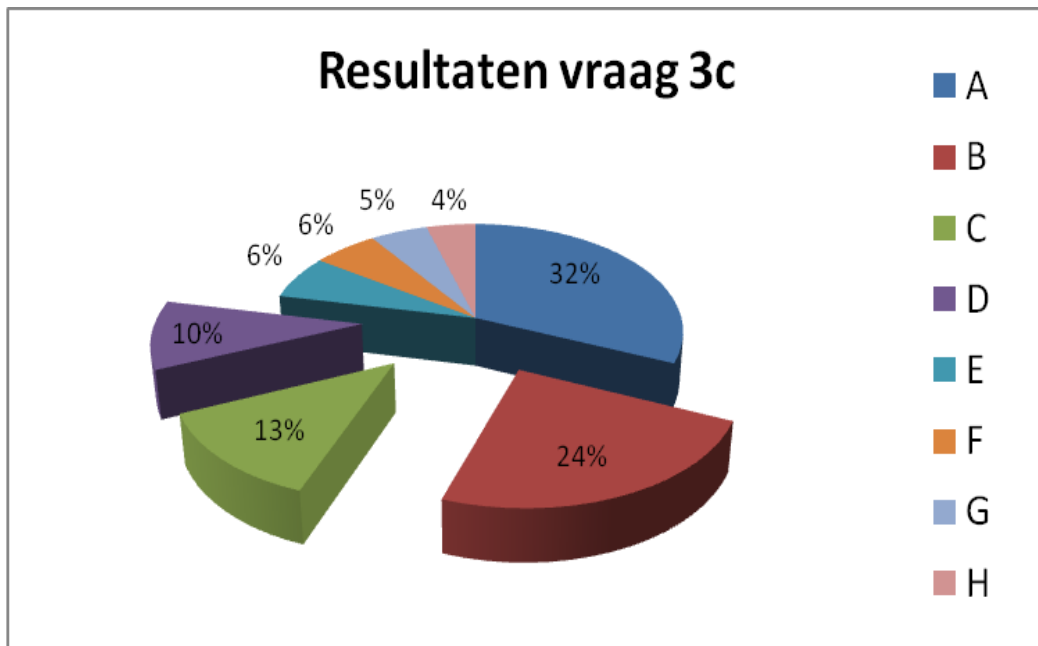
We zien dan dat economische motieven in belangrijke mate ten grondslag liggen aan de positieve beoordeling voor activiteiten in het reguliere onderwijs en niet de inhoudelijke.

Dat economische motieven zwaar wegen blijkt uit de antwoorden op vraag 3c. Als we antwoorden B, C en D er uit lichten zien we dat bijna de helft van de taart wordt opgesnoept door sociaal - economische zorgen.

Vraag 3c: Welke aspecten van het beleidsplan spreken je niet aan?

De door de docenten geformuleerde antwoorden zijn:

- A. Intensivering groepsonderwijs.
- B. Verhoging van lesgeelden.
- C. Bezuinigingen.
- D. Inkrimping personeelsbestand.
- E. Innovatieplatform en commissies.
- F. Uitbreiding inzetbaarheid docenten.
- G. Werkzaamheden uitvoeren waarvoor je niet bent opgeleid.
- H. Uitbreiding werkzaamheden buiten de muziekschool.



Figuur 4.9 Percentuele weergave van de puntenverdeling bij vraag 3c

De grootste inhoudelijke uitdaging die door de respondenten wordt beleefd is de uitbreiding van groepslessen. Maar ook uitbreiding van inzetbaarheid en werkzaamheden uitvoeren op locaties buiten de school liggen zwaar op de maag.

Dit blijkt ook uit de antwoorden op vraag 4b en 4f.

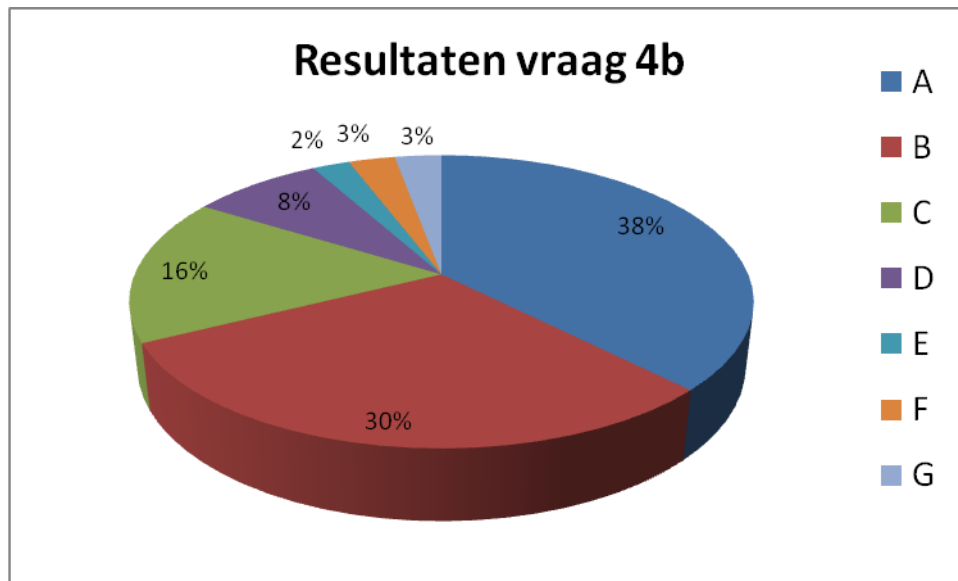
Vraag 4b: Welke minpunten zie je in het geven van groepslessen?

De voorgestelde antwoorden zijn:

- A. Ik heb minder tijd per leerling tot mijn beschikking.
- B. Ik kom minder toe aan het bijbrengen van technische vaardigheden.
- C. Werken op verschillende leslocaties belemmert goede groepsvorming.

Door docenten geformuleerde antwoorden waren:

- D. Opvoedkunde vereist een deel van de lestijd.
- E. Soms grote leeftijdverschillen.
- F. Ik kan niet inspelen op moeilijke gevallen.
- G. Meer tijd kwijt aan overleg met ouders i.v.m.groepen.



Figuur 4.10 Percentuele weergave van de puntenverdeling bij vraag 4b

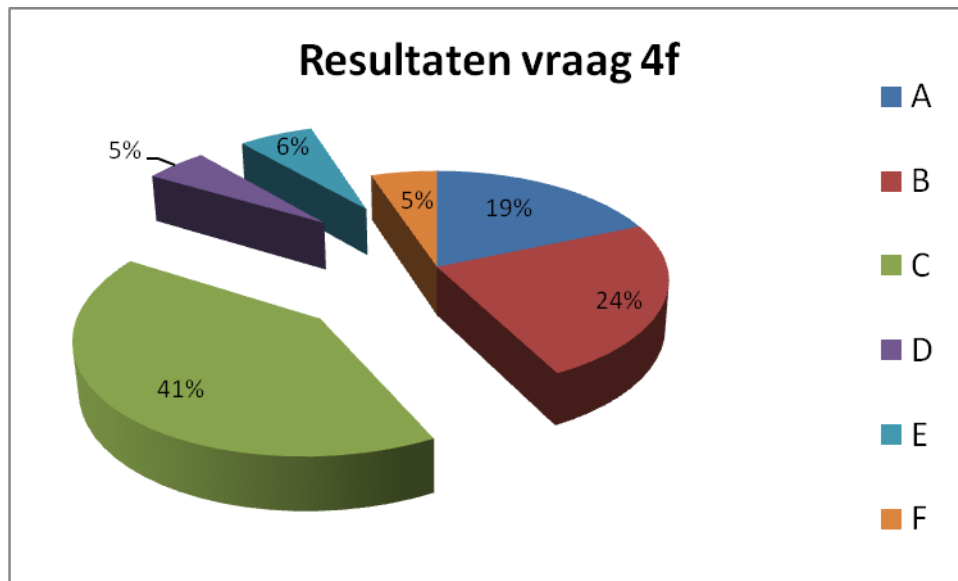
Vraag 4f: Welke bezwaren heb je tegen het geven van lessen en uitvoeren van projecten op locaties buiten het muziekcentrum?

De voorgestelde antwoorden zijn:

- A. Ik heb daarvoor niet de juiste opleiding genoten.
- B. Deze vorm van onderwijs past niet bij mijn visie op muziekonderwijs.
- C. Het vervoer naar verschillende leslocaties levert problemen op.

Door docenten geformuleerde antwoorden zijn:

- D. Reistijd komt er extra bij.
- E. Het is jammer dat de kinderen thuis niet kunnen studeren.
- F. De lesruimten zijn vaak niet in orde.



Figuur 4.11 Percentuele weergave van de puntenverdeling bij vraag 4f

Bij de groepslessen knellen de omstandigheden die zorgen dat de docent minder inhoudelijk met de leerling kan werken.

Bij projecten op scholen speelt de vakinhoudelijke kant een grote rol. Ook als de praktische bezwaren worden opgeheven dan blijft nog bijna de helft van de taart in tact.

Wat respondenten zelf aan oplossingen aandragen kunnen we zien in de antwoorden op vraag 4c en 4g.

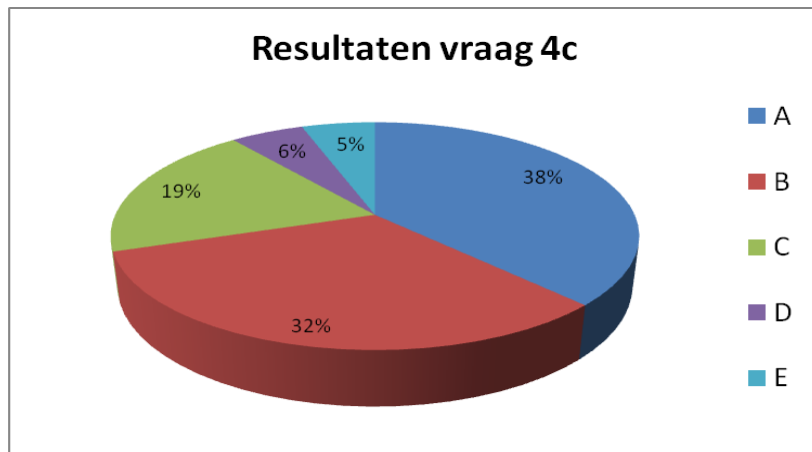
Vraag 4c: Wat zijn je wensen bij het geven van lessen aan groepen?

De voorgestelde antwoorden zijn:

- A. Ik wil meer kennis hebben over methodieken voor groepsonderwijs.
- B. Ik wil coaching krijgen bij het geven van lessen aan groepen.
- C. Ik wil verbetering van faciliteiten in mijn leslokaal.

Door docenten geformuleerde antwoorden zijn:

- D. Beter locatiebeleid.
- E. Er zijn te weinig instrumenten aanwezig voor groepsonderwijs als dit aanbod toeneemt.



Figuur 4.12 Percentuele weergave van de puntenverdeling bij vraag 4c

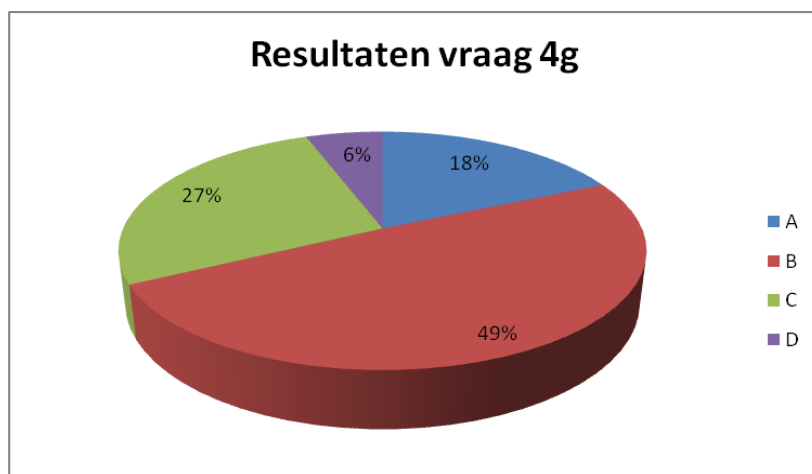
Vraag 4g: Welke wensen heb je bij het geven van lessen en uitvoeren van projecten op locaties buiten het muziekcentrum?

De voorgestelde antwoorden zijn:

- A. Ik heb scholing nodig om lessen te kunnen geven aan klassen.
- B. Ik heb praktische ondersteuning nodig om op scholen les te geven.
- C. Ik zou willen samenwerken met collega docenten.

Door docenten geformuleerde antwoorden zijn:

- D. Beter formuleren wat we willen met deze groepen.



Figuur 4.13 Percentuele weergave van de puntenverdeling bij vraag 4g

Daar waar bij groepslessen omstandigheden worden aangegeven als belemmerend is juist veel te halen door te investeren in scholing en coaching.

Daar waar bij schoolprojecten vakinhoudelijke problemen worden aangegeven wordt juist weinig gevraagd naar scholing, maar des te meer naar praktische ondersteuning.

Dit zou te maken kunnen hebben met het ontbreken van inspirerende inhoudelijke muziekeducatieve doelstellingen wat betreft projecten in het reguliere onderwijs.

Enkele toelichtingen van respondenten wijzen in die richting:

- 'Het blijft kinderen min of meer opgelegd. Praktijk wijst uit dat resultaat gering is. Wanneer kansarme kinderen talent blijken te hebben blijken ze vrij snel te moeten afhaken om de redenen die ze kansarm maken. Het is een grote worst waar ze hongerig van worden, maar waar ze uiteindelijk niet aan kunnen komen. Treurig om te zien.'
- 'Wat is mogelijk en hoe voorkomen we dat juist deze kinderen een negatief beeld krijgen van muziekonderwijs doordat groepen groot en medeleerlingen soms ongemotiveerd zijn.'

Bij groepslessen kunnen respondenten wel meer vakinhoudelijke pluspunten benoemen:

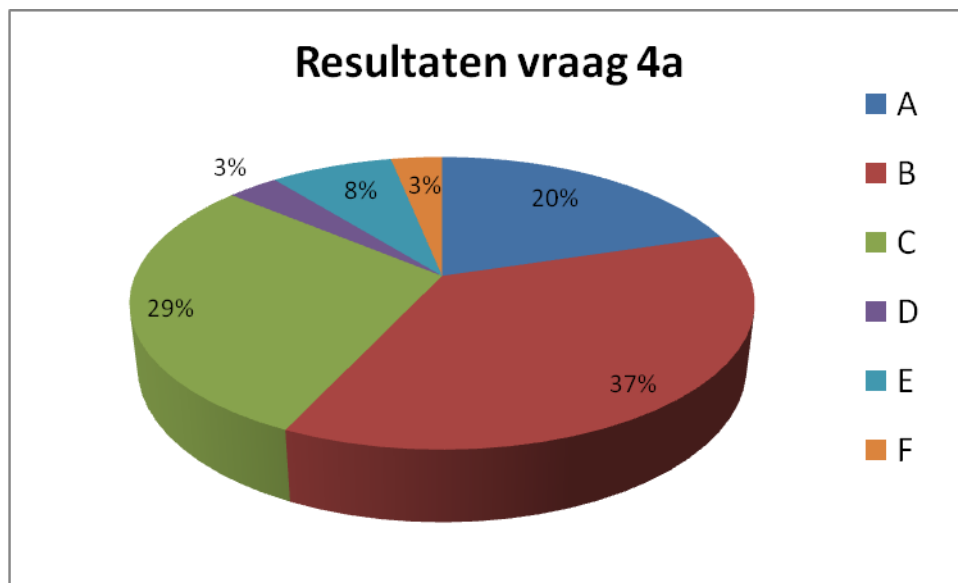
Vraag 4a. Welke pluspunten zie je in het geven van groepslessen?

Voorgestelde antwoorden zijn:

- A. Het bevordert het bewust omgaan met maat en ritme.
- B. Het samen muziek maken wordt gestimuleerd.
- C. Het draagt bij aan de ontwikkeling van sociale vaardigheden.

De door docenten geformuleerde antwoorden waren:

- D. Het leert kinderen luisteren.
- E. Je bereikt kinderen die anders niet naar MCO komen.
- F. Je hebt hopelijk meer tijd dan bij individuele lesvormen.



Figuur 4.14 Percentuele weergave van de puntenverdeling bij vraag 4a

4.5 Visie van de respondenten

Welke kant willen de respondenten zelf op met de organisatie? Antwoorden op vraag 3d geven hiervan een beeld.

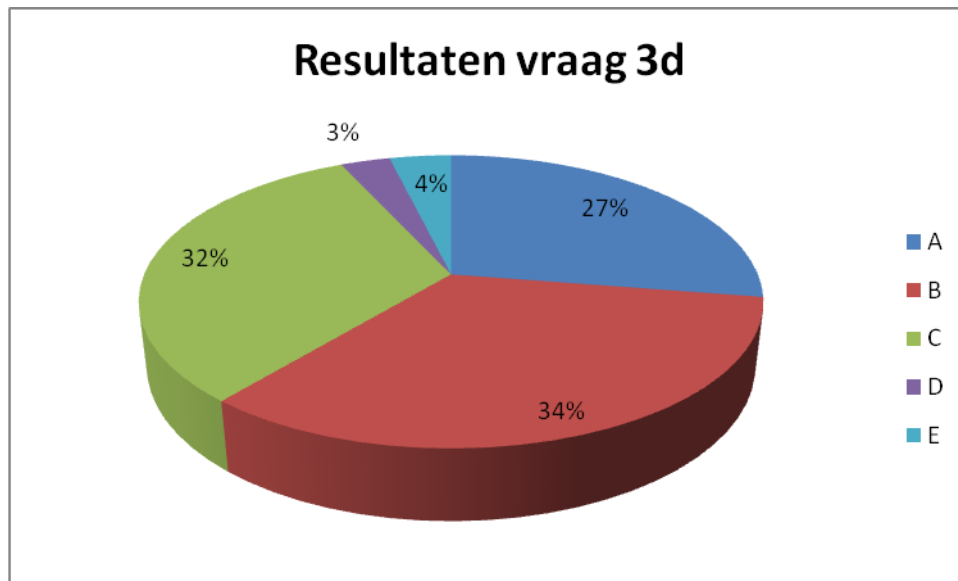
Vraag 3d: Wat zijn voor jou de belangrijkste zaken die gerealiseerd moeten worden voor de toekomst van het muziekcentrum?

Voorgestelde antwoorden zijn:

- A. Het muziekcentrum moet minder afhankelijk worden van subsidie.
- B. Het muziekcentrum moet de wensen van de klant beter kennen.
- C. Het muziekcentrum moet professionaliseren op het gebied van de PR.

Door de docenten toegevoegde antwoorden zijn:

- D. Het muziekcentrum moet een duidelijke plaats krijgen binnen de gemeenten.
- E. Het muziekcentrum moet alle docenten mogelijkheden bieden tot bijscholing.



Figuur 4.15 Percentuele weergave van de puntenverdeling bij vraag 3d

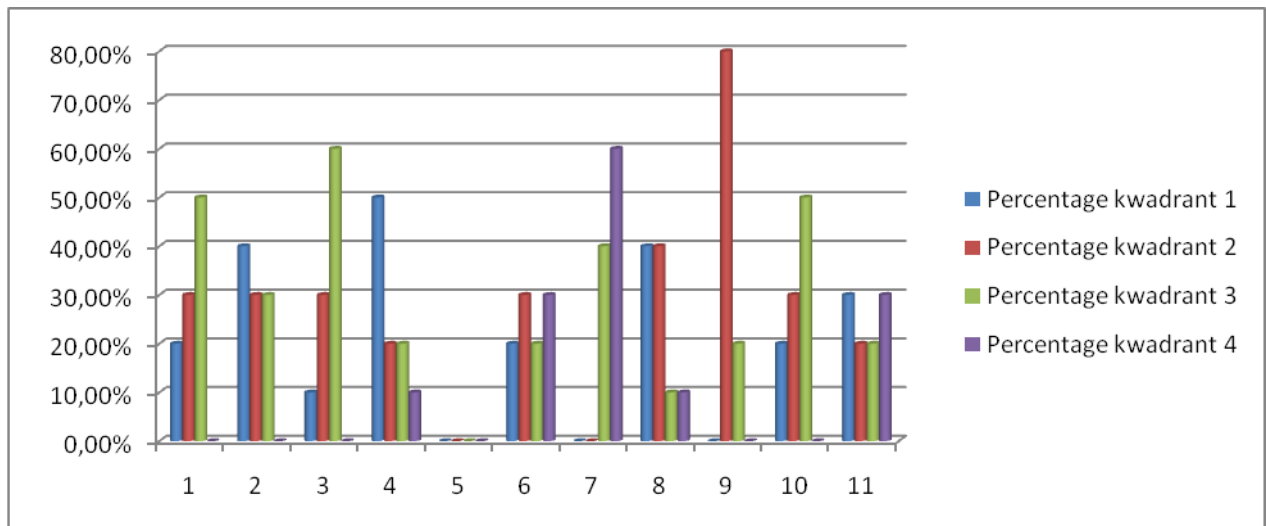
De voorgestelde antwoorden voorzien bijna geheel in de behoefte van de respondenten. Het door een respondent zelf geformuleerde antwoord D sluit nauw aan bij antwoord B en C. Respondenten zien graag dat zij werken voor een organisatie die zich duidelijk manifesteert in en aansluit bij de haar omringende samenleving.

In hoeverre sluit dit aan bij de beleefde cultuur?

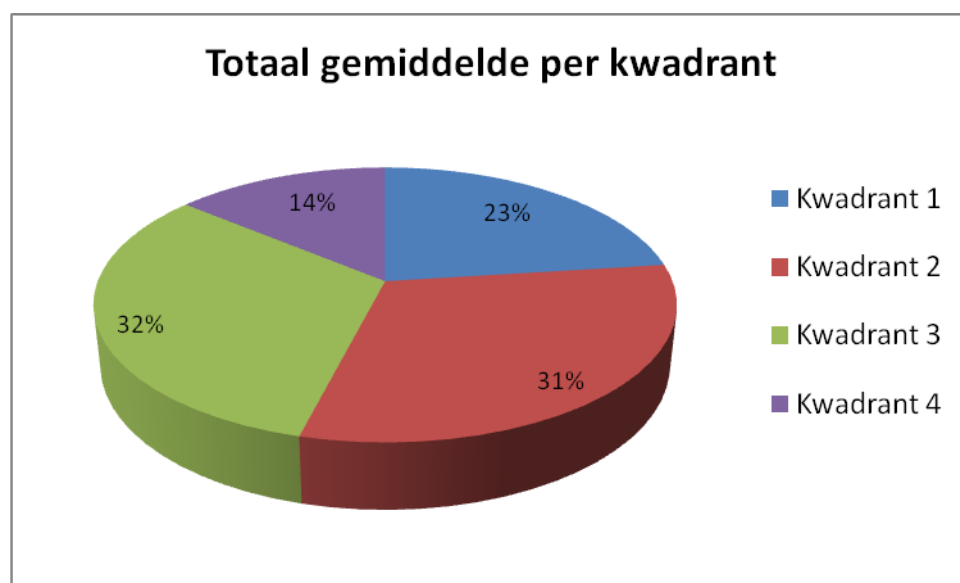
Om dit meetbaar te maken is de respondenten gevraagd punten te verdelen over de vier cultuurprofielen vanuit het concurrerende waarden model. De profielen werden als volgt geduid²:

Kwadrant 1	Familiecultuur
Kwadrant 2	Vernieuwingscultuur
Kwadrant 3	Hiërarchische cultuur
Kwadrant 4	Markt cultuur

² Zie voor de omschrijving van de cultuurprofielen bijlage 2, 'De enquête', vraag 5e



Figuur 4.16 Percentuele weergave van de puntenverdeling over de cultuurprofielen per respondent



Figuur 4.17 percentuele van de puntenverdeling over de cultuurprofielen als totaal gemiddelde van alle respondenten

Figuur 4.16 laat zien hoe de beleving is van de cultuur per respondent en figuur 4.17 laat zien in welke mate cultuur profielen als gemiddelde van alle respondenten herkend worden. In relatie tot de gewenste maatschappelijke profilering vormt de beperkt ervaren marktcultuur een punt van aandacht.

In het kader van de minder beleefde markt cultuur is ook een toelichting van één der respondenten op de antwoorden bij vraag 5 van belang:

- Sommige collega's komen er mee weg met weigerachtig gedrag en dat demotiveert ontzettend. De directie en het bestuur zouden zich hierin duidelijker en confronterender moeten opstellen.

Nauw verbonden hiermee is de vraag hoe de wijze van leiding geven ervaren wordt.

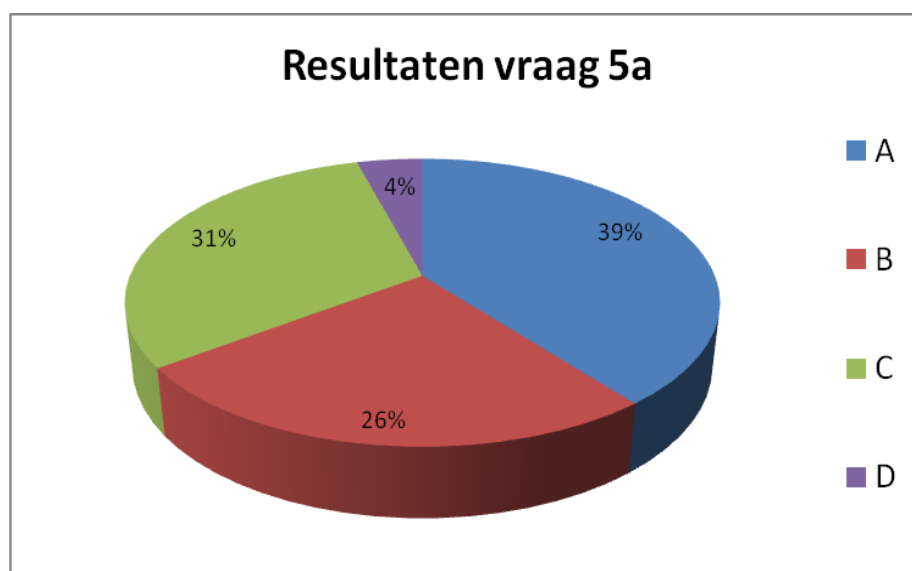
Vraag 5a: Waar liggen volgens jou de prioriteiten van bestuur en directie?

De voorgestelde antwoorden zijn:

- A. Het financieel gezond maken van de organisatie.
- B. Het vernieuwen van het lesaanbod.
- C. Voorzien in goede werkomstandigheden voor de docenten.

Door docenten geformuleerde antwoorden zijn:

- D. Goede PR.



Figuur 4.18

Interessant is te zien hoe de beleving van de prioritering vanuit de leiding overeenkomt met de cultuurbeleving. De volgende koppelingen zijn te maken:

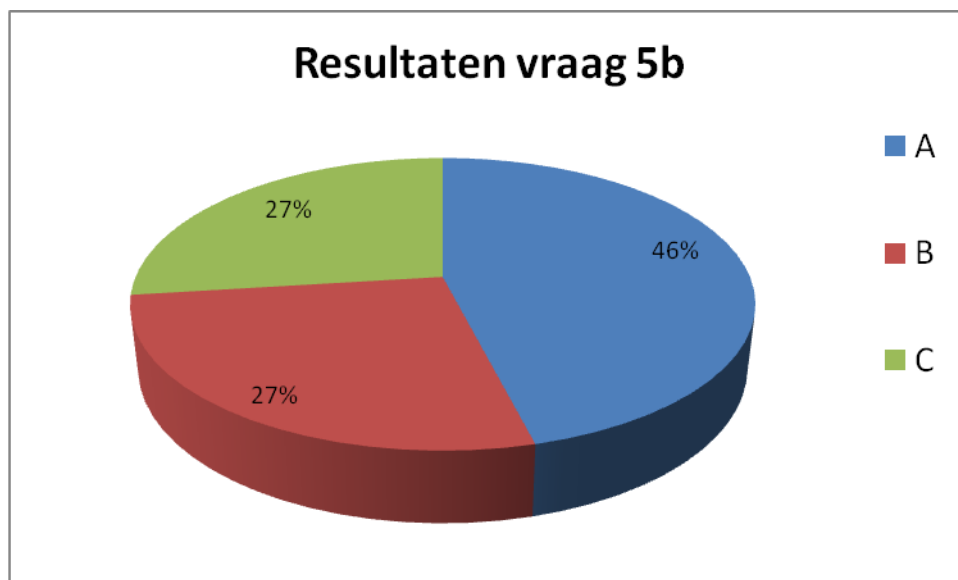
Voorzien in goede werkomstandigheden	-	Familiecultuur
Het vernieuwen van lesaanbod	-	Vernieuwingscultuur
Het financieel gezond maken	-	Hiërarchische cultuur
Goede PR	-	Markt cultuur

De trend van de percentageverdeling is identiek.

Vraag 5b: In welke opzichten betekent de wijze waarop leiding gegeven wordt een ondersteuning voor je bij de uitoefening van je werkzaamheden?

De voorgestelde antwoorden zijn:

- A. Ik ervaar betrokkenheid bij mijn werkzaamheden.
- B. Er wordt serieus omgegaan met door mij aangegeven problemen.
- C. Ik wordt goed gefaciliteerd om mijn werkzaamheden uit te kunnen voeren.



Figuur 4.19

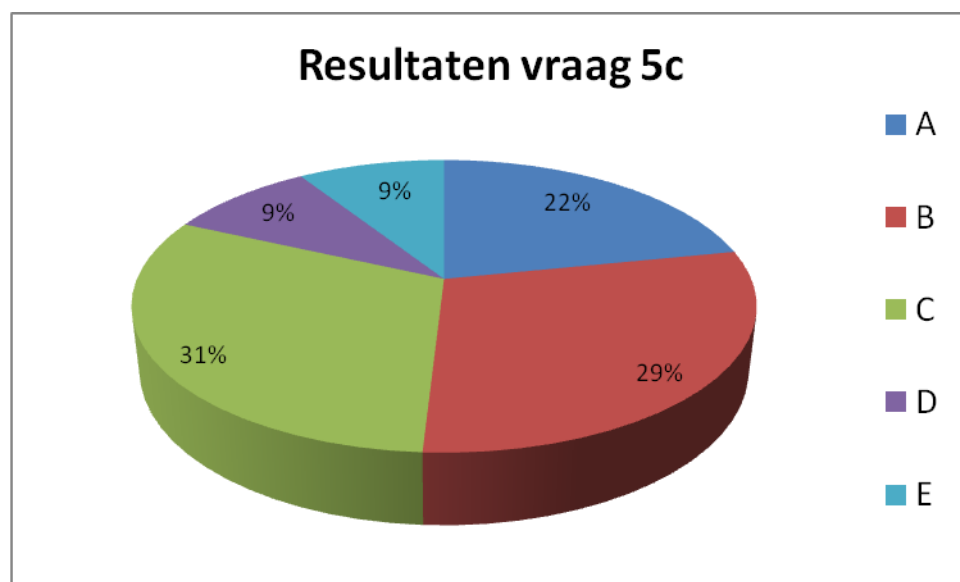
Vraag 5c: In welke opzichten voel je je niet gesteund in de uitoefening van je werkzaamheden?

De voorgestelde antwoorden waren:

- A. Ik ervaar geen betrokkenheid bij mijn werkzaamheden.
- B. Er wordt weinig gedaan met problemen die ik aangeef.
- C. Ik word onvoldoende gefaciliteerd om mijn werk goed te doen.

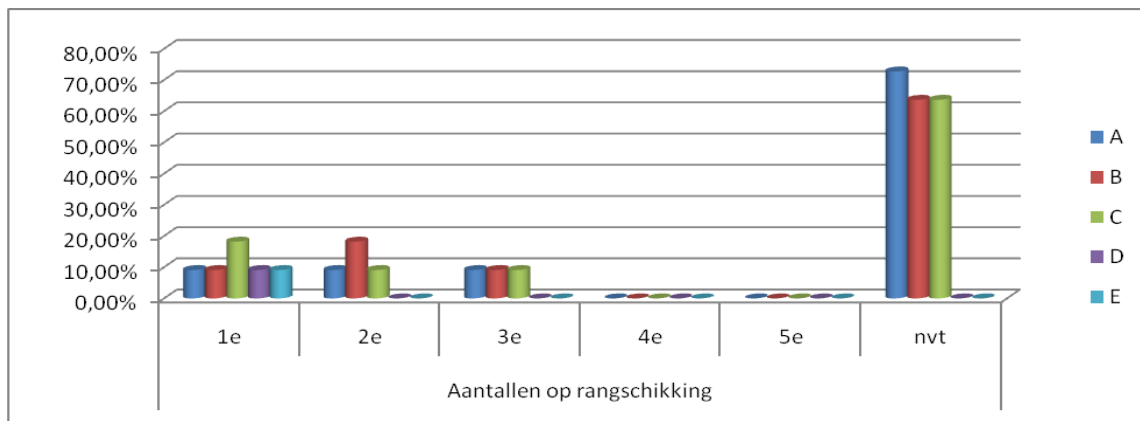
Door docenten geformuleerde antwoorden waren:

- D. Weinig gelijkheid in de verdeling van nieuwe taken.
- E. Soms lijken problemen die ik aangeef moeilijk oplosbaar voor de directie.



Figuur 4.20

Om deze percentages goed te verstaan is ook een overzicht nodig van de prioritering per respondent. Hierop is te zien dat een hoog percentage aangeeft dat de voorgestelde antwoorden niet van toepassing zijn.



Figuur 4.21

De resultaten van vraag 5b en 5c scheppen een beeld van een beleving van betrokkenheid van de directie bij de werkzaamheden van de docenten. Dit past ook bij de score van de familie cultuur.

Hoofdstuk 5 Analyse, conclusies en aanbevelingen

5.1. De rol van de geschiedenis

In het introductiehoofdstuk hebben we kennis kunnen nemen van de veranderingen welke in de loop der jaren hebben plaatsgevonden in de werkzaamheden van de instelling.

Voor een goed begrip van de interpretatie van de uitkomsten wil ik nog stilstaan bij twee gebeurtenissen welke in het collectieve geheugen van de instelling staan gegrift. De eerste gebeurtenis is de privatisering in 1995. Deze is onzorgvuldig uitgevoerd. De beste illustratie hiervoor is het feit dat besluiten die in het kader van de privatisering waren genomen met succes, langs juridische weg, zijn aangevochten door de vakbonden.

De tweede gebeurtenis vond plaats in het najaar van 2003 toen een totaal onaangekondigde en buitensporige bezuinigingsmaatregel het voortbestaan van de stichting onmogelijk maakte. Deze maatregel is bijgesteld, maar het vertrouwen tussen colleges enerzijds en het bestuur van de stichting anderzijds was daardoor blijvend geschaad en leidde tot een patstelling.

Het gevolg van deze gebeurtenissen is dat binnen de organisatie een sfeer is ontstaan van bestuurlijke onrust en er op de werkvloer geen vertrouwen meer bestond ten aanzien van beleidvoering.

Het is heel goed denkbaar dat deze gebeurtenissen in direct verband staan met het beperkte percentage van docenten dat daadwerkelijk deelgenomen heeft aan het onderzoek. De grootste frustratie ligt bij de docenten die 'alles' van het begin af aan hebben meegemaakt en daarmee het meest te lijden hebben gehad van de gebeurtenissen. Deze groep is procentueel het minst vertegenwoordigd onder de respondenten.

Dat daarmee de uitkomst van de enquête verstoord is valt te bezien. Het beeld wat uit de scores ontstaat is heel herkenbaar in vergelijking met wat bekend is door gesprekken met docenten en vanuit de verslagen van functioneringsgesprekken en sectievergaderingen.

5.2. Beleid en ambitie

Het is, los van de voorliggende geschiedenis, ook een beeld wat past bij een kennisorganisatie. De productie wordt geleverd door gespecialiseerde professionals met hun eigen specifieke vakkennis. De leidinggevendenden hoeven aan professionals niet te vertellen hoe ze hun werk moeten doen. Ook hoeven in een kennisorganisatie professionals niet gemotiveerd te worden om te doen waarvoor ze zijn opgeleid. Zij hebben zelf gekozen om daarvoor een studie te volgen. Er is daarom in een kennisorganisatie sowieso al een natuurlijke neiging om allergisch te reageren op bemoeienis van ‘bovenaf’.

Wél hebben professionals behoefte aan een duidelijk antwoord op de vraag wat de bestaansreden is van de organisatie waarvoor zij werken. Daarnaast hebben professionals behoeften hun persoonlijke waarden te herkennen in de ‘shared values’ van de organisatie (Weggeman, 2007).

Uit de resultaten blijkt dat het op beide punten daar aan schort.

Als we kijken naar het eerste punt, de bestaansreden van de organisatie, dan zie we dat, op de vraag wat de belangrijkste wensen zijn van de subsidiënten, de respondenten aangeven dat zij ervaren dat er zo min mogelijk geld aan muziekonderwijs besteed moet worden en dat muziekonderwijs binnen het reguliere onderwijs moet plaatsvinden. Daarmee staat het bestaansrecht van de organisatie op de tocht en ervaren docenten weinig waardering voor hun werk. Eén respondent verzucht: ‘Nu zijn de uitgangspunten van de school mij ook niet altijd duidelijk meer.’

Ook ten aanzien van het tweede punt voelen de docenten zich gefrustreerd. Respondenten geven aan dat zij eigenlijk graag meer lestijd per leerling beschikbaar hebben om een hoger niveau te kunnen bereiken met die leerling. Nu worden verwachtingen op dit punt noodgedwongen naar beneden bijgesteld en methodes gekozen die minder progressief zijn. Tegelijkertijd wordt blij gegeven van passie en autonomie om het maximale er uit te halen wat er inzit. Alle respondenten gebruiken hun creativiteit om, ieder op zijn eigen persoonlijke wijze, manieren te vinden om lestijd zo efficiënt mogelijk te gebruiken, motivatie te stimuleren en leerlingen zoveel mogelijk bij te brengen.

Echter de diepste waarden die zij zelf ervaren in de uitoefening van hun vak worden niet in eerste plaats herkend in wat voor de organisatie van belang is. In de beleving van de respondenten liggen de prioriteiten bij bestuur en directie niet in eerste plaats bij de inhoud, maar bij een gezonde financiële positie en vernieuwing van het lesaanbod om daarmee het kwantitatieve bereik te vergroten.

Dat wil niet zeggen dat daar geen begrip voor is onder de respondenten. In het oordeel over het ontwikkelde beleidsplan zijn respondenten positief over de doelstellingen en weten zij vele aandachtspunten van het plan positief te benoemen. Er is draagvlak voor een marktgericht denken. De noodzaak om klantgericht te werken wordt ervaren. Er is echter nog geen echte verbondenheid tussen de noodzakelijke veranderingen en de intrinsieke motivatie.

Vanuit het bovenstaande een eerste aanbeveling:

Om verbondenheid tot stand te brengen dient een gemeenschappelijk ambitie geformuleerd te worden waarin enerzijds docenten zich herkennen wat betreft hun motivatie en anderzijds de organisatie als geheel haar bestaansrecht kan profileren.

Zolang deze ambitie niet gezamenlijk is geformuleerd bestaat er, wat Weggeman (2007) noemt, 'een ambiguïteit van intentie'. Het belang van het creëren van deze verbondenheid wordt ook op praktische wijze besproken door Drion (2008) in zijn boek 'Open ramen, open deuren'.

5.3. De motor voor verandering

Respondenten geven aan de wensen van de klant belangrijk te vinden, maar zien ook op tegen de veranderingen van werkzaamheden. Om deze veranderingshindernissen te nemen dient het besef van de noodzaak tot verandering gevoed te blijven worden. Zonder dit urgentiebesef is het onmogelijk om tot werkelijke veranderingen te komen (Kotter, 2009).

Voedingsbodem voor de noodzaak tot veranderingen is de veranderde markt. De wensen van de klanten zijn veranderd. Wil de organisatie haar bestaansrecht behouden dan zal het de wensen van de klant serieus moeten nemen. Het is deze klantgerichtheid die als motor dient voor verandering.

Hierin ligt de kern van de veranderingen: 'aanbod gericht werken' moet veranderen in 'vraaggericht werken'. Kerngedachte van het gewenste beleid op het gebied van kunsteducatie is 'brede participatie'. Dat is de wens van de belangrijkste klant, de subsidiegever.³

Het is de verantwoordelijkheid van de directie om deze wens en de betekenis daarvan helder te communiceren binnen de organisatie en daar sturing op te geven. Daarnaast dient de directie duidelijke kaders te bieden waarbinnen docenten hun eigen verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen van vernieuwingen kunnen invullen (Mastenbroek, 2004).

In een professionele organisatie is kwaliteit het uitgangspunt. Daarbij wordt ook uitgegaan van de kwaliteiten van de werknemer die benut, ondersteund en waaraan eisen gesteld worden (Van Emst, 1999). Daarnaast wordt in een professionele organisatie draagvlak voor veranderingen gecreëerd door het opdoen van ervaring met het uitvoeren van een voorgesteld ontwerp.

Bovenstaande brengt ons bij een tweede aanbeveling:

³ Zie hoofdstuk 1

Voor het ontwikkelen van kwalitatieve muziekeducatieve activiteiten, die voorzien in de wens van de klant, zal de directie veel aandacht moeten besteden aan open, wederkerige communicatie met de docenten over wat de wensen van de klanten zijn enerzijds en hoe dit het beste gerealiseerd kan worden anderzijds. Vervolgens dient de directie sturing te geven op de uitvoering van voorgestelde projecten, waarna, op basis van opgedane ervaring, bepaald wordt of de verandering levensvatbaar is.

5.4 Ontwikkelpunten voor het management

Bij de ervaren leiderschapstijl worden de hiërarchische cultuur, de familie cultuur en de vernieuwingscultuur duidelijk ervaren. Het is juist de marktcultuur die minder ervaren wordt. Voor een duidelijke profilering van de organisatie in de samenleving is het versterken van dit kwadrant van belang.

In de markt cultuur staan de leidinggevendenden in de rol van bestuurder en producent. In de bestuurdersrol is de leidinggevende bezig met ontwikkeling en communiceren van visie, het formuleren van doelen en doelstellingen en ontwerpen en organiseren van de organisatie. In de producentenrol is de leidinggevende bezig met het stimuleren van productief werken en creëren van een productieve werkomgeving. Quinn E. (2008).

5.4.1 De bestuurdersrol

Wat betreft de rol van de bestuurder zijn de onderwerpen van visieontwikkeling en formuleren van doelstellingen in bovenstaande paragrafen aan de orde geweest. Wat betreft het aspect van ontwerpen en organiseren wil ik in het kader van dit onderzoek stilstaan bij twee uitgangspunten die o.a. door Weggeman (2007) en Quinn (2008) worden genoemd.

Het eerste uitgangspunt is dat de professionals zélf de organisatie zijn. Dat betekent in de woorden van Quinn(2008) dat productiviteit van werknemers wordt bereikt 'in

een werkomgeving die wordt gekenmerkt door autonomie van werknemers, creativiteit, aanpassing en voortdurende verbetering' (p. 245).

Het tweede uitgangspunt is de noodzaak van flexibiliteit in de organisatie. In de moderne tijd is het voor een organisatie noodzakelijk om flexibel in te kunnen springen op veranderingen. Volgens Weggeman (2007) betekent dit o.a. dat de structuur alleen op hoofdlijnen geformaliseerd moet worden en dat resultaatverantwoordelijkheid zoveel mogelijk bij de kenniswerker wordt gelegd waarbij samenwerking wordt bevorderd en competentiestrijd ontmoedigd.

Deze behoefte aan samenwerking wordt ook gevonden in de antwoorden op de vraag wat de wensen zijn bij het uitvoeren van projecten op scholen.

Samengevat leidt dit tot de volgende aanbeveling:

In de rol van bestuurder moet de directie niet vastzitten aan bureaucratische procedures om daarmee zoveel mogelijk ruimte te bieden aan de docenten om verantwoordelijkheid te dragen voor het ontwikkelen van nieuwe producten. In die werkruimte wordt creativiteit, aanpassing en verbetering gestimuleerd. Tevens dient aandacht besteed te worden aan het creëren van omstandigheden die samenwerking tussen docenten bevordert.

5.4.2. De producentenrol

De leidinggevende als producent heeft als eerste een voorbeeld rol. De leidinggevende is gemotiveerd, is bevoegd, toont inzet en is daarbij zelf productief (Quinn, 2008).

Daarnaast creëert de leidinggevende een omgeving waarin zijn medewerkers gemotiveerd worden om bij te dragen aan de organisatie doordat zij inzet kunnen tonen en invloed uit kunnen oefenen op het resultaat van de organisatie (Quinn, 2008).

Van belang daarbij is dat heldere uitdagende doelen worden geformuleerd, door medewerkers autonoom gekozen kan worden voor initiatieven en activiteiten die bijdragen aan het bereiken van die doelen, er feedback wordt gegeven op de kwaliteit van de initiatieven en activiteiten en informatie wordt geboden over de voortgang van de realisatie van het uiteindelijke doel (Quinn, 2008).

De focus van de marktcultuur is het behalen van resultaat. Van Emst (1999) merkt op dat in school organisaties het elkaar aanspreken op functioneren 'not done' is. Dit sluit tevens aan bij een toelichting van één der respondenten op de antwoorden bij vraag 5 van de enquête. In het kader van de marktcultuur is op dit punt dan waarschijnlijk ook het meest te halen.

Dit brengt ons bij de vierde aanbeveling:

Voor het versterken van het marktgericht werken van de organisatie is het, naast het stellen van uitdagende doelen, voor de directie van belang dat meer aandacht wordt besteed aan het geven van feedback over het behalen van deze doelen en de kwaliteit van het geleverde werk.

5.5. Samenvattende conclusie

De vier aanbevelingen beschouwend is het centrale thema wat uit dit onderzoek naar voren komt het leggen van de verbinding tussen de intrinsieke motivatie van de professionals om leerlingen kwalitatief muziekonderwijs te bieden enerzijds, met het door de samenleving gewenste aanbod anderzijds.

Om deze verbinding tot stand te brengen moet allereerst geïnvesteerd worden in communicatie die bijdraagt aan het verkrijgen van een gezamenlijke ambitie. Daarnaast moet er balans zijn tussen het delegeren van verantwoordelijkheid en het geven van duidelijk sturing.

Voor het delegeren van verantwoordelijkheid dient de directie kaders aan te geven die duidelijk maken wat de organisatie nodig heeft om klantgericht te kunnen werken en vervolgens dient de directie de docenten actief te betrekken bij het maken van keuzes die deze klantgerichtheid mogelijk maken.

Voor sturing is het nodig dat de directie eerlijke feedback geeft over de invulling van de gedelegeerde verantwoordelijkheid, het behalen van resultaten en de kwaliteit van het werk.

Hoofdstuk 6 Evaluatie

6.1 Persoonlijke winst in het onderzoek

Het opzetten en uitvoeren van dit onderzoek was voor mij een geheel nieuwe en leerzame ervaring. Ik ontdekte het belang van de voorgeschreven structuur waarin een onderzoek moet worden uitgevoerd. Door de structuur te volgen kom je tot inzichten en begrip die anders niet verworven worden.

Bij de inhoudelijke activiteiten van het onderzoek heeft het bestuderen van de literatuur mij veel opgeleverd. De verworven kennis gaf mij de kaders die ik nodig had voor het opzetten van het onderzoek, maar vooral ook de kaders die ik nodig had om orde te scheppen in mijn eigen beleving van het turbulente proces waarin onze organisatie zich bevindt.

Het meest bepalende daarin is hetgeen is samengevat in hoofdstuk 2 over de rol van het management. Door mijn jarenlange betrokkenheid bij de organisatie in de rol van docent is het mijn grootste worsteling om in de rol van de beslisser te gaan staan en niet in de rol van de vertegenwoordiger. Dus voor mij persoonlijk is de kernvraag: 'In welke rol zie ik mijzelf?'

Het onderzoek heeft mij concrete aandachtspunten opgeleverd om mij verder te ontwikkelen in mijn rol van leidinggevende. Ik ben mij daarbij bewust van het proces waarin ik mij bevind.

6.2 De beleving in het onderzoek

Naast het feit dat het boeiend en leerzaam was, was het ook een worsteling. Allereerst op het gebied van het begrenzen van het onderzoek. Het thema 'organisatiecultuur' sprak mij vanaf het begin aan, maar biedt zoveel mogelijkheden om te verdwalen in de veelheid aan informatie en raakvlakken waardoor veel tijd is gaan zitten in het steeds verder wegstrepen van subthema's en het kleiner maken

van de vraagstelling. Het uiteindelijk ontdekken van de onderzoeksvraag was dan ook een soort 'eureka' moment.

De uiteindelijk verworven onderzoeksvraag gaf mij inspirerende ruimte om met het onderzoek bezig te zijn en tegelijkertijd voldoende kader om praktisch en doelgericht te blijven.

In praktische zin was de tijdsfactor de grootste uitdaging. In de periode waarin dit onderzoek plaatsvond moesten erg veel extra werkzaamheden uitgevoerd worden. Inkrimping van personeel wat resulteerde in uitbreiding van taken. De implementatie van een nieuw management informatie systeem. Uitbreiden van de activiteiten van de organisatie. Factoren die het plannen van de werkzaamheden voor dit onderzoek vaak ingewikkeld maakte.

6.3 Na het onderzoek

Dit onderzoek is in deze vorm afgerond, maar vraagt om vervolg. Dit vervolg ligt eerst in het bespreken van het onderzoek met de docenten. Terugkoppelen en vragen in hoeverre de docenten zich herkennen in de conclusies en aanbevelingen.

Onderwerp van gesprek is dan allereerst de gemeenschappelijke ambitie. Wat levert het werken voor Muziekcentrum OpMaat de docenten persoonlijk op? Wat zouden zij willen bereiken met de organisatie?

Vervolgens moet er een voortgaande communicatie tot stand gebracht worden over de inhoudelijke invulling van werkzaamheden, zoals voorgesteld in de aanbevelingen. Daarvoor is het nodig om creatieve vormen te vinden die deze interne communicatie bevordert. Er zijn voldoende reacties waaruit blijkt dat er behoefte is om een inspirerende interactie te hebben met collega's. De praktijk is echter dat dit er te weinig van komt, niet in de laatste plaats door het lesgeven op de verschillende locaties, maar vooral ook door het ruime percentage van docenten met een kleine dienstbetrekking.

6.4 Tot besluit

Voor mij persoonlijk is het belangrijkste dat ik mij door het onderzoek meer bewust geworden ben van de rol die van mij verwacht wordt in het veranderingsproces van de organisatie. Het is een dagelijks kiezen om in die rol te gaan staan en dat lukt de ene dag beter dan de andere. Het gaat hier om een persoonlijk veranderingsproces waar ik tijd van reflectie voor moet nemen.

Het is ook precies die tijd van reflectie die we als organisatie moeten nemen om met elkaar na te denken over de rol die we vervullen in de samenleving. Dat valt niet mee in een tijd waarin vooral 'geproduceerd' moet worden en agenda's vol zitten met verplichtingen, onder andere door het in dienst zijn bij verschillende werkgevers. Maar we moeten ons creatief vermogen aanspreken om hier vormen voor te bedenken.

Wáár we over praten is concreet: het geven van muziekeducatie. Hóe we dat het meest effectief doen is de vraag die we elkaar steeds moeten stellen, want we geven muziekeducatie in tijden van verandering.

Literatuurlijst

Boeken:

- Cameron, K.S. & Quin R.E. (2008). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Drion, G. (2008). *Open ramen, open deuren. Management van kwaliteit en professionaliteit in de kunsteducatie*. Kunstconnectie.
- Emst, A. van. (1999). *Professionele cultuur in onderwijsorganisaties*.
- Galenkamp, H. & Vollenhoven M. (2009). *Als scholen een gezicht krijgen. De cultuur als voedingsbodem voor een lerende organisatie*. Amersfoort: CPS onderwijsontwikkeling en advies.
- Graaf, A. de, & Levy, J. (2008). *Klimaatverandering in organisaties. Leiderschap maakt het verschil!* Amsterdam: Point/B.V. Uitgeverij SWP.
- Kotter, J.P. (2009). *Leiderschap bij verandering*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Mastenbroek, W. (2008). *Verandermanagement*. Heemstede: Holland business Publications.
- Swieringa, J. & Jansen, J. (2008). *Gedoe komt er toch*. Schiedam: Scriptum Management.
- Weggeman, M. (2008). *Leiding geven aan professionals? Niet doen!* Schiedam: Scriptum Management.
- Quinn, R.E. (2008). *Handboek managementvaardigheden*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.

Publicaties:

- Kunstenaars & co. Landelijk centrum Opbouwwerk. *Uit de kunst, in de wijk*.
- Taakgroep cultuureducatie in Primair Onderwijs. (2003). *Hart_d voor cultuur*.
- Werkgroep verkenning scenario's 2030. (2009). *Zeven scenario's kunst- en cultuureducatie in de (s)maak*.

Bijlage 1 Toelichtingen van respondenten bij de antwoorden

Toelichtingen bij vraag 1 a en b

Resp.1	
Resp.2	Werkomstandigheden hebben eigenlijk voornamelijk te maken met de algehele werksfeer
Resp.3	
Resp.4	Een goed lesgeven heeft voor mij niet te maken met de kwaliteit van ruimte en apparatuur, maar zit hem veel meer in het contact met de mensen om je heen. Als de sfeer en de contacten goed zijn, gaat het lesgeven vanzelf.
Resp.5	
Resp.6	
Resp.7	Iedere docent zou een 'eigen' lokaal moeten hebben waar hij iets van zichzelf in kan stoppen. Verder overal een geluidsinstallatie met wat power en draadloos internet in alle gebouwen zodat met laptop overal is in te loggen.
Resp.8	
Resp.9	
Resp.10	
Resp.11	

Toelichtingen bij vraag 2 a en b

Resp.1	
Resp.2	De muziekschoolleerling komt wel om te leren, maar niet alleen daarvoor. Het aspect 'recreatie' is zeker een aandachtspunt. Volgens mij is het de truc om een leerling iets te leren zonder dat hij/zij het zelf in de gaten heeft.
Resp.3	
Resp.4	
Resp.5	De leerling vraagt om in te spelen op wat hij/zij leuk vindt.
Resp.6	
Resp.7	Bij 2a: Studeren is inherent aan het leren bespelen van een instrument. Hieraan kun je weinig consessies doen.
Resp.8	
Resp.9	
Resp.10	
Resp.11	

Toelichtingen bij vraag 3a t/m d

Resp.1	
Resp.2	Ik heb het beleidsplan op moment van schrijven niet paraat, dus vandaar mijn spaarzame antwoorden
Resp.3	
Resp.4	3b en c vind ik moeilijk te beantwoorden. Ik heb me onvoldoende verdiept in deze materie om daarover uitspraak te kunnen doen
Resp.5	Het belang van goed muziek onderwijs mag best gesubsidieer worden. Het is een misvatting dat het aan marktwerking overgelaten moet worden.
Resp.6	
Resp.7	ALTIJD moet inhoud het uitgangspunt zijn, niet de vorm. Het beleidsplan (noodgedwongen, dat begrijp ik) gaat uit van het laatste en verliest daarmee sowieso haar integriteit een school hiermee haar geloofwaardigheid. Nun zijn de uitgangspunten van de school mij ook niet altijd duidelijk meer
Resp.8	Intensivering groepsonderwijs is erg moeilijk vanwege de vele locaties van het muziekcentrum en de soms moeilijke beschikbaarheid van leerlingen i.v.m. naschoolse opvang
Resp.9	
Resp.10	
Resp.11	

Toelichtingen bij vraag 4 a t/m c

Resp.1	Bij vraag 4D: Bijscholen in het 'aankpakken' en 'opvoeden' van kinderen is een must! Thuis en op scholen wordt vaak te weinig gedaan aan sociale vaardigheden van kinderen. Met zoveel egotjes is het lastig naar elkaar luisterende kinderen te verkrijgen of een coherente groep te verkrijgen.
Resp.2	Om grotere groepen te bedienen moet er een grotere ruimte met voldoende instrumentarium zijn.
Resp.3	
Resp.4	
Resp.5	Bij vraag 4C: Incidentele coaching, tips en ideeën.
Resp.6	
Resp.7	Bij vraag 4A: De rol van muziekonderwijs is niet het ontwikkelen van sociale vaardigheden! Bij vraag 4C: Licht en lucht, geen overmatige geluidsoverlast van de groep zelf w.b. akoestiek, en geen geluidsoverlast van groepen naast mij.
Resp.8	Bij vraag 4C: In elk lokaal één of meerdere pc's met internet aansluiting voor opdrachten.
Resp.9	
Resp.10	
Resp. 11	

Toelichtingen bij vraag 4 e t/m g

Resp. 1	Bij vraag 4f: Duidelijke afspraken met personeel van de buitenschoolse lokatie. De logistiek moet in orde zijn: geschikte lesruimte, parkeergelegenheid/bereikbaarheid.
Resp. 2	
Resp.3	
Resp.4	Mijn werkzaamheden binnen MCO zijn van dien aard, dat niet alle vragen op mij van toepassing zijn.
Resp.5	Met praktische ondersteuning bedoel ik meedenken over bepaalde problemen over de inrichting van zo'n leslokaal. Samen met een collega een project doen lijkt me in ieder geval voor erg grote groepen (12) een grote winst.
Resp.6	
Resp.7	Bij vrag 4E/a: Het blijft kinderen min of meer opgelegd; /b: praktijk wijst uit dat het resultaat gering is; /c: wanneer kansarme kinderen affiniteit en talent lijken te hebben, blijken ze vrij snel te moeten afhaken om de redenen die ze kansarm maken. Het is een grote worst waar ze hongerig van worden, maar waar ze uiteindelijk niet aan kunnen komen. Treurig om te zien.
Resp.8	Wat is mogelijk en hoe voorkomen we dat juist deze kinderen een negatief beeld krijgen van muziek(onderwijs) doordat groepen groot zijn en medeleerlingen soms ongemotiveerd zijn.
Resp.9	Wie betaald de reistijd? Wij kunnen minder uren draaien op een werkdag. Ik weet niet of mijn stem geschikt is voor klassikaal onderwijs. Ik heb niet voor niets geen schoolmuziek gekozen.
Resp.10	
Resp.11	

Toelichtingen bij vraag 5 a t/m c

Resp. 1	Jammer vind ik het rapportensysteem dat dwingend is opgelegd. Het is goed dat er leerlingenrapporten geschreven worden, maar 2 x per jaar verplicht is teveel, ongewenst en niet nodig.
Resp.2	
Resp.3	
Resp.4	
Resp.5	
Resp.6	
Resp.7	
Resp.8	Sommige collega's komen er mee weg met weigerachtig gedrag en dat demotiveert ontzettend. De directie en bestuur zouden zich hierin duidelijker en confronterender moeten opstellen.
Resp.9	
Resp.10	
Resp.11	

Bijlage 2 Enquête

Enquêteonderzoek “Muziekeducatie in tijden van verandering”

Enquêtevragen

Geslacht	0 man	0 vrouw
----------	-------	---------

Geboren voor of na 1 augustus 1964?	0 voor	0 na
-------------------------------------	--------	------

Lesgeven doe je vanuit een bepaalde beleving, een visie, een passie. De volgende vragen hebben te maken met jouw visie op en beleving van het lesgeven.

Zet een '1' achter het antwoord dat voor jou het belangrijkste is, een '2' achter de volgende, enz. Voeg eventueel zelf andere antwoorden toe. Antwoorden mogen geen 'gedeelde' plaats krijgen in belangrikheid. Wanneer een antwoord voor jou niet van toepassing is vul dan een '0' in.

1a. Wat is voor jou het belangrijkste bij het lesgeven?

- a. Het plezier dat een leerling beleeft aan het muziek maken. _____
- b. Het belang van muziek voor de ontwikkeling van de leerling. _____
- c. Mijn behoefte om muziek te delen met anderen. _____
- d. _____
- e. _____
- f. _____

1b. Aan welke werkomstandigheden moet voor jou voldaan zijn om je werk als muziekdocent goed uit te kunnen voeren?

- a. Een lesruimte met een goede akoestiek en klimaatbeheersing. _____
- b. Een lesruimte met professionele instrumenten en apparatuur. _____
- c. Een inspirerende interactie met collega's. _____

d. _____
e. _____
f. _____

1c. Eventuele toelichting op de antwoorden:

Zet een '1' achter het antwoord dat voor jou het belangrijkste is, een '2' achter de volgende, enz. Voeg eventueel zelf andere antwoorden toe. Antwoorden mogen geen 'gedeelde' plaats krijgen in belangrijkheid. Wanneer een antwoord voor jou niet van toepassing is vul dan een '0' in.

a. *Leerlingen studeren minder vanwege teveel aan andere activiteiten.* _____

b. *De toename van allochtone kinderen.* _____

c. *De concentratie van de leerlingen is verminderd.* _____

d. _____

e. _____

f. _____

a. Ik behandel minder techniek tijdens de les. _____

b. Ik ben meer gebruik gaan maken van de 'top-40' muziek. _____

c. Ik ben gebruik gaan maken van multimedia. _____

d. _____

e. _____

f. _____

--

In de afgelopen jaren is veel gesproken, o.a. op de personeelsvergaderingen, over wijzigingen van beleid. Het beleidsplan 'Op weg naar een zekere toekomst' wat door bestuur en directie is opgesteld is gepresenteerd op de algemene personeelsbijeenkomst. De volgende vragen hebben te maken met de toekomst van het muziekcentrum en het beeld wat je daarbij hebt.

Zet een '1' achter het antwoord dat voor jou het meest belangrijk is, een '2' achter de volgende, enz. Voeg eventueel zelf andere antwoorden toe. Antwoorden mogen geen 'gedeelde' plaats krijgen in belangrijkheid. Wanneer een antwoord voor jou niet van toepassing is vul dan een '0' in.

3a. Wat zijn in jouw beleving de belangrijkste wensen van de gemeenten Schiedam, Vlaardingen en Maassluis t.a.v. muziekeducatie?

- | | |
|--|-------|
| a. Zo min mogelijk geld besteden aan muziekeducatie. | _____ |
| b. Muziekeducatie zoveel mogelijk integreren binnen het reguliere onderwijs. | _____ |
| c. Muziekeducatie meer aan laten sluiten bij de multiculturele samenleving. | _____ |
| d. _____ | _____ |
| e. _____ | _____ |
| f. _____ | _____ |

3b. Welke aspecten van het genoemde beleidsplan spreken je aan?

- | | |
|----------|-------|
| a. _____ | _____ |
| b. _____ | _____ |
| c. _____ | _____ |
| d. _____ | _____ |
| e. _____ | _____ |
| f. _____ | _____ |

3c. Welke aspecten van het beleidsplan spreken je niet aan?

- | | |
|----------|-------|
| a. _____ | _____ |
| b. _____ | _____ |
| c. _____ | _____ |

- d. _____
- e. _____
- f. _____

3d. Wat zijn voor jou de belangrijkste zaken die gerealiseerd moeten worden voor de toekomst van het muziekcentrum?

- a. *Het muziekcentrum moet minder afhankelijk worden van subsidie.* _____
- b. *Het muziekcentrum moet de wensen van de klant beter kennen.* _____
- c. *Het muziekcentrum moet professionaliseren op het gebied van PR.* _____
- d. _____
- e. _____
- f. _____

3e. Eventuele toelichting op de antwoorden:

Een onderdeel in het beleidsplan is het punt van ontwikkeling van nieuwe lesvormen die tot gevolg hebben dat er in grotere groepen lesgegeven wordt, er lesgegeven wordt op locaties van basisscholen en buitenschoolse opvang en er projectmatig gewerkt wordt. De volgende vragen hebben betrekking op jouw beleving van deze veranderingen.

Zet een '1' achter het antwoord dat voor jou het meest belangrijk is, een '2' achter de volgende, enz. Voeg eventueel zelf andere antwoorden toe. Antwoorden mogen geen 'gedeelde' plaats krijgen in belangrijkheid. Wanneer een antwoord voor jou niet van toepassing is vul dan een '0' in.

4a. Welke pluspunten zie je in het lesgeven in groepen?

- | | |
|--|-------|
| <i>a. Het bevordert het bewust omgaan met maat en ritme.</i> | _____ |
| <i>b. Het samen muziek maken wordt gestimuleerd.</i> | _____ |
| <i>c. Het draagt bij aan de ontwikkeling van sociale vaardigheden.</i> | _____ |
| <i>d. _____</i> | _____ |
| <i>e. _____</i> | _____ |
| <i>f. _____</i> | _____ |

4b. Welke minpunten zie je in het lesgeven aan groepen ?

- | | |
|--|-------|
| <i>a. Ik heb minder tijd per leerling tot mijn beschikking.</i> | _____ |
| <i>b. Ik kom minder toe aan het bijbrengen van technische vaardigheden.</i> | _____ |
| <i>c. Werken op verschillende leslocaties belemmert goede groepsvorming.</i> | _____ |
| <i>d. _____</i> | _____ |
| <i>e. _____</i> | _____ |
| <i>f. _____</i> | _____ |

4c. Wat zijn je wensen bij het geven van lessen aan groepen?

a. Ik wil meer kennis hebben over methodieken voor groepsonderwijs.

b. Ik wil coaching krijgen bij het geven van lessen aan groepen.

c. Ik wil verbetering van faciliteiten in mijn leslokaal (graag toelichten)

d. _____

e. _____

f. _____

4d. Eventuele toelichting op de antwoorden:



4e. Welke voordelen zie jij in het geven van lessen en uitvoeren van projecten op locaties van basisscholen en locaties van naschoolse opvang?

- a. *Meer kinderen worden bereikt met muziekonderwijs.* _____
- b. *Het stimuleert de werving voor het reguliere instrumentale onderwijs.* _____
- c. *Het is een manier om ook kansarme kinderen te bereiken met muziekeducatie.* _____
- d. _____
- e. _____
- f. _____

4f. Welke bezwaren heb je tegen het geven van lessen en uitvoeren van projecten op locaties buiten het muziekcentrum?

- a. *Ik heb daarvoor niet de juiste opleiding genoten.* _____
- b. *Deze vorm van onderwijs past niet bij mijn visie op muziekonderwijs.* _____
- c. *Het vervoer naar verschillende leslocaties levert problemen op.* _____
- d. _____
- e. _____
- f. _____

4g. Welke wensen heb je bij het geven van lessen en uitvoeren van projecten op locaties buiten het muziekcentrum?

- a. *Ik heb scholing nodig om lessen te kunnen geven aan klassen.* _____
- b. *Ik heb praktische ondersteuning nodig om op scholen les te geven.* _____
- c. *Ik zou willen samenwerken met collega docenten.* _____
- d. _____
- e. _____
- f. _____

4h. Eventuele toelichting op de antwoorden:

Gedurende de afgelopen jaren is er veel veranderd in bestuur en directie. De volgende vragen hebben te maken met hoe je de leiding van het muziekcentrum op dit moment ervaart.

Zet een '1' achter het antwoord dat voor jou het meest belangrijk is, een '2' achter de volgende, enz. Voeg eventueel zelf andere antwoorden toe. Antwoorden mogen geen 'gedeelde' plaats krijgen in belangrijkheid. Wanneer een antwoord voor jou niet van toepassing is vul dan een '0' in.

5a. Waar liggen volgens jou de prioriteiten van bestuur en directie?

- a. *Het financieel gezond maken van de organisatie.* _____
- b. *Het vernieuwen van het lesaanbod.* _____
- c. *Voorzien in goede werkomstandigheden voor de docenten.* _____
- d. _____
- e. _____
- f. _____

5b. In welke opzichten betekent de wijze waarop leiding gegeven wordt een ondersteuning voor je bij de uitoefening van je werkzaamheden?

- a. *Ik ervaar betrokkenheid bij mijn werkzaamheden.* _____
- b. *Er wordt serieus omgegaan met door mij aangegeven problemen.* _____
- c. *Ik word goed gefaciliteerd om mijn werkzaamheden uit te kunnen voeren.* _____
- d. _____
- e. _____
- f. _____

5c. In welke opzichten voel je je niet gesteund in de uitoefening van je werkzaamheden?

a. Ik ervaar geen betrokkenheid bij mijn werkzaamheden.

b. Er wordt te weinig gedaan met problemen die ik aangeef.

c. Ik word onvoldoende gefaciliteerd om mijn werk goed te doen.

d. _____

e. _____

f. _____

5d. Eventuele toelichting op de antwoorden:

5e. Als je de beschrijvingen leest in de hieronder weergegeven kwadranten , hoe zou je dan, vanuit jouw beleving van de werkomgeving, 10 punten verdelen over deze kwadranten:

Kwadrant 1 : punten

Kwadrant 2 : punten

Kwadrant 3 : punten

Kwadrant 4 : punten

Totaal : 10 punten

<u>Kwadrant 1. Onze organisatie biedt</u> <i>Een zeer vriendelijke werkomgeving waar mensen veel met elkaar gemeen hebben en die veel weg heeft van een grote familie. De leiders, of de hoofden van de organisatie worden beschouwd als mentoren. De organisatie wordt bijeengehouden door loyaliteit en traditie. De betrokkenheid is groot.</i> <i>In de organisatie ligt de nadruk op de lange termijn voordelen van investeren in de ontwikkeling van de werknemers en hecht men grote waarde aan onderlinge samenhang en moreel.</i> <i>Succes wordt gedefinieerd binnen het kader van ontvankelijkheid voor de behoeften van de klant en zorg voor de mensen.</i> <i>De organisatie hecht grote waarde aan teamwerk, participatie en consensus</i>	<u>Kwadrant 2 Onze organisatie biedt</u> <i>Een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving. De mensen steken hun nek uit en nemen risico's. De leiders worden beschouwd als innovators en risiconemers. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt is inzet voor experimenten en innovaties.</i> <i>De nadruk ligt op toonaangevendheid. Voor de lange termijn ligt in de organisatie de nadruk op groei en het aanboren van nieuwe bronnen.</i> <i>Succes betekent de beschikking hebben over nieuwe producten of diensten. Hierin voorop te lopen wordt als belangrijk beschouwd.</i> <i>De organisatie bevordert individueel initiatief en vrijheid.</i>
<u>Kwadrant 3 Onze organisatie biedt</u> <i>Een zeer geformaliseerde en gestructureerde werkomgeving. Procedures bepalen wat de mensen doen. De leiders zijn er trots op dat ze goede, op efficiëntie gerichte coördinatoren en organisatoren zijn. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is het belangrijkste. Formele regels en beleidsstukken houden de organisatie bijeen.</i> <i>De zorg voor de lange termijn gaat uit naar stabiliteit en resultaten, gepaard gaande met een efficiënte en soepel verlopende uitvoering van taken.</i> <i>Succes wordt gedefinieerd in het kader van betrouwbare levering, soepele planning en lage kosten.</i> <i>Het personeelsmanagement moet zorgen voor zekerheid over de baan en voorspelbaarheid.</i>	<u>Kwadrant 4 Onze organisatie is</u> <i>Een resultaatgerichte organisatie waarin de grootste zorg uitgaat naar afronding van het werk. De mensen zijn er competitief ingesteld en doelgericht. De leiders zijn opjagers, producenten en concurrenten tegelijk. Zij zijn hard en veeleisend. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt is de nadruk op winnen. Reputatie en succes zijn belangrijke aandachtspunten.</i> <i>Voor de lange termijn richt men zich op concurrerende activiteiten en het bereiken van meetbare doelen en doelstellingen.</i> <i>Succes wordt gedefinieerd binnen het kader van marktaandeel en markt penetratie. Concurrerende prijsstelling en marktleiderschap zijn belangrijk.</i> <i>De organisatorische stijl is er een van nietsontziende competitie.</i>

5f. Eventuele toelichting op de score: