

Lerende Organisatie in publiek-publieke samenwerkingen (hogeschool en grootstedelijke gemeentes)

Bovens, J. & Moresi, S., 2019

*Een onderzoek naar de **lerende organisatie** binnen de strategische samenwerkingen (**Partnerships**) tussen de bacheloropleiding Sportkunde en publieke organisaties in het werkveld van sport en bewegen*



Jeroen Bovens MSc



Sofie Moresi PhD



#dekrachtvanpartnerships

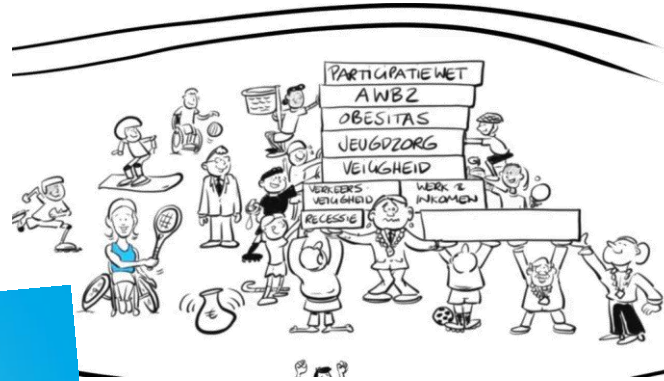
@JeroenBovens

j.bovens@fontys.nl

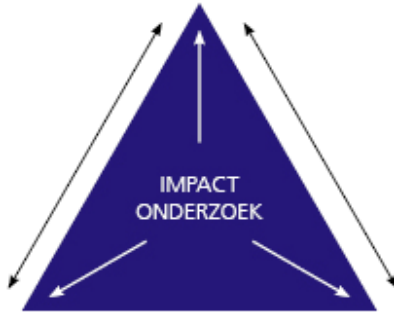
ORD2019
onderwijs
Heerlen • 26-28 juni



Aanleiding



BEROEPSPRAKTIJK / MAATSCHAPPIJ



lerende organisatie

ONDERWIJS ← → WETENSCHAP

duurzame, regionale samenwerking met een rijke leeromgeving

(Strategische Agenda Hoger Onderwijs en Onderzoek 2015-2025)



professionele werkplaatsen

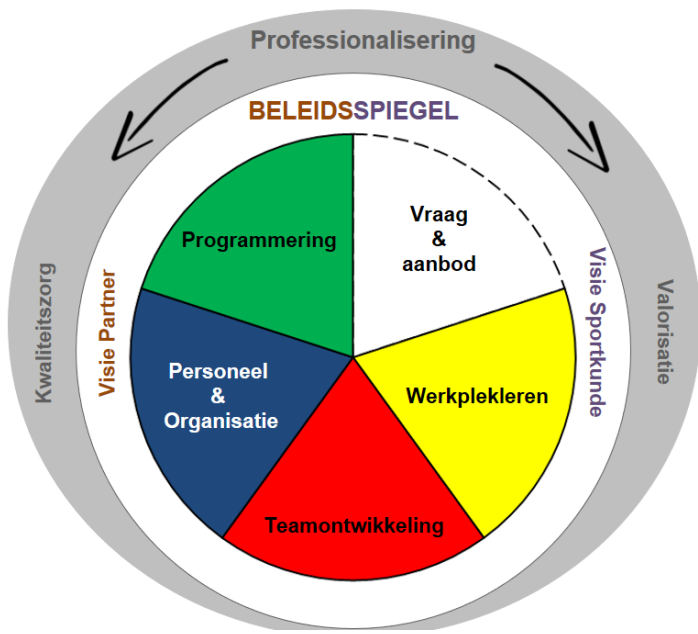
- ✓ Kennis
- ✓ Praktijkgericht onderzoek
- ✓ Ondernemerschap



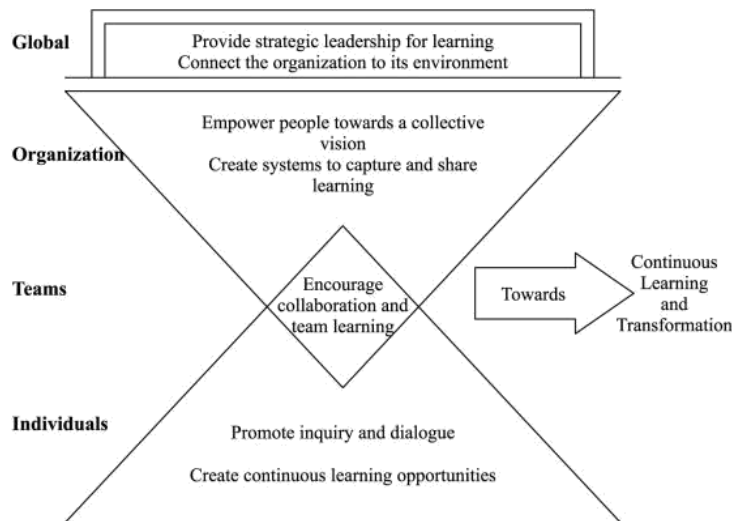
In welke mate verhouden de gestelde kaders van de samenwerkingen binnen de partnerships van Fontys Sportkunde zich tot de kenmerken van een lerende organisatie?

In welke mate verhouden de gestelde kaders van de samenwerkingen binnen de partnerships van Fontys Sportkunde zich tot de kenmerken van een lerende organisatie?

Theoretisch kader



Figuur 1. Samenwerkingsmodel Partnerships Fontys Sportkunde (Moresi & Bovens, 2017).



Figuur 2. De zeven kenmerken van een lerende organisatie verdeeld over vier niveaus volgens Marsick en Watkins (1999).

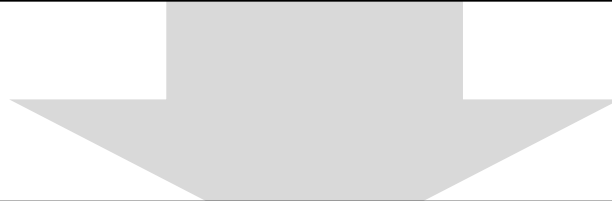


Onderzoekopzet en operationalisatie

In welke mate ervaren de stakeholders de kaders van het samenwerkingsmodel die worden gehanteerd binnen de partnerships van Fontys Sportkunde?

In welke mate ervaren stakeholders de zeven kenmerken van de lerende organisatie, zoals gedefinieerd volgens Marsick en Watkins (2003)?

In welke mate is er een koppeling tussen de kaders van het samenwerkingsmodel van de partnerships Fontys Sportkunde en de zeven kenmerken van de lerende organisatie, zoals gedefinieerd volgens Marsick en Watkins (2003)?



Hoe ervaren de stakeholders de kaders van het samenwerkingsmodel die worden gehanteerd binnen de partnerships van Fontys Sportkunde?





Hoe ervaren stakeholders de zeven kenmerken van de lerende organisatie, zoals gedefinieerd volgens Marsick en Watkins (2003)?

Waar, en waarom, zien de stakeholders een mogelijke koppeling tussen de kaders van het samenwerkingsmodel van de partnerships Fontys Sportkunde en de zeven kenmerken van de lerende organisatie, zoals gedefinieerd volgens Marsick en Watkins (2003)?




Resultaten Algemeen

In dit onderzoek zijn **negen** strategische partnerships van Fontys Sportkunde onderzocht, waarbij sport en bewegen centraal staat om maatschappelijke doelen te realiseren.

-  Programmamanager Fontys (operationeel-tactisch)
-  Programmamanager Partner (operationeel-tactisch)
-  Opleidingsdocent (tactisch-strategisch)
-  Partner (tactisch-strategisch)

Kwantitatieve resultaten

 N = 68
65% responsegraad

Kwalitatieve resultaten

3 cases: 3 partnerships
weloverwogen doelgerichte steekproef
(Jones en Robinson, 2015)

 N = 11



Tabel 7. Betrouwbaarheidsanalyse Samenwerkingsmodel Partnerships Fontys Sportkunde (Moresi en Bovens, 2017): Cronbach's Alpha en KMO.

Kader Samenwerkingsmodel	Aantal items	Cronbach's Alpha α	KMO
Beleidsspiegel	4	.81	.79
Programmering	6	.70	.63
Personeel en Organisatie	5	.84	.62
Werkplekieren	5	.76	.77
Teamontwikkeling	8	.93	.82
Vraag en Aanbod	4	.83	.62
Samenwerkingsmodel: in zijn totaliteit	32	.911	.719

vastgesteld op $p < 0.05$, $\alpha > .70$, $KMO \geq .60$

Tabel 8. Betrouwbaarheidsanalyse model Lerende Organisatie (Marsick en Watkins, 2003): Cronbach's Alpha en KMO.

Kenmerken model Lerende Organisatie	Aantal items	Cronbach's Alpha α	KMO
1. Creëren van continue leermogelijkheden	3	.76	.69
2. Stimuleren van onderzoek en dialoog	3	.70	.64
3. Aanmoedigen van collaboratie en teamleren	3	.55	.54
4. Systemen creëren waarin leren behouden en gedeeld wordt	3	.69	.57
5. Werknemers in staat stellen tot het creëren van een gezamenlijke visie	3	.81	.71
6. De organisatie verbinden aan haar omgeving	3	.55	.57
7. Strategisch leiderschap voor leren verschaffen	3	.63	.72
Model Lerende Organisatie: in zijn totaliteit	21	.92	.82

vastgesteld op $p < 0.05$, $\alpha > .70$, $KMO \geq .60$



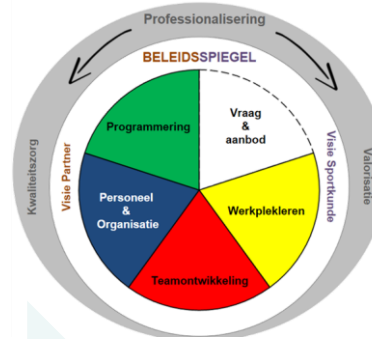
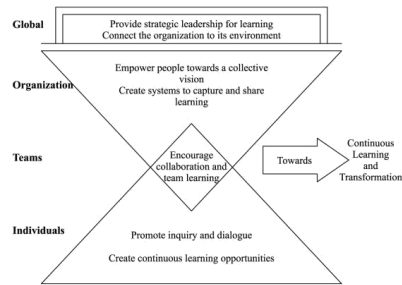
Kwantitatieve resultaten



N = 68

65% responsegraad

$R^2 = 32,3\%$



Kenmerk 1: creëren van continue leermogelijkheden

gevarieerd, onafhankelijk en betekenisvol werk (Ruijters, 2018)

Kenmerk 5: werknemers in staat stellen tot het creëren van een gezamenlijke visie

SDT: competentie, autonomie, verbondenheid (Deci en Ryan, 1985)

Kenmerk 4: systemen creëren waarin leren behouden en gedeeld wordt

aanwezigheid van systemen tbv reflectie (Studytube, 2018)

Beleids Spiegel

Werkpleklers

Teamontwikkeling



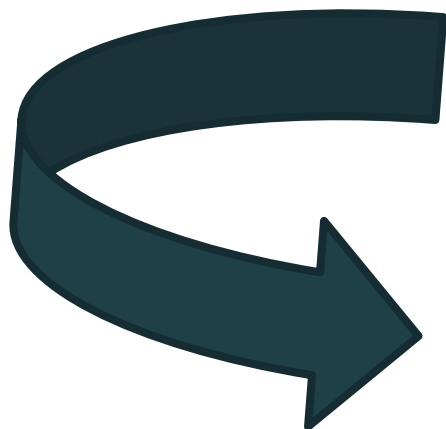
Kwalitatieve resultaten

3 cases: 3 partnerships

weloverwogen doelgerichte steekproef
(Jones en Robinson, 2015)



N = 11

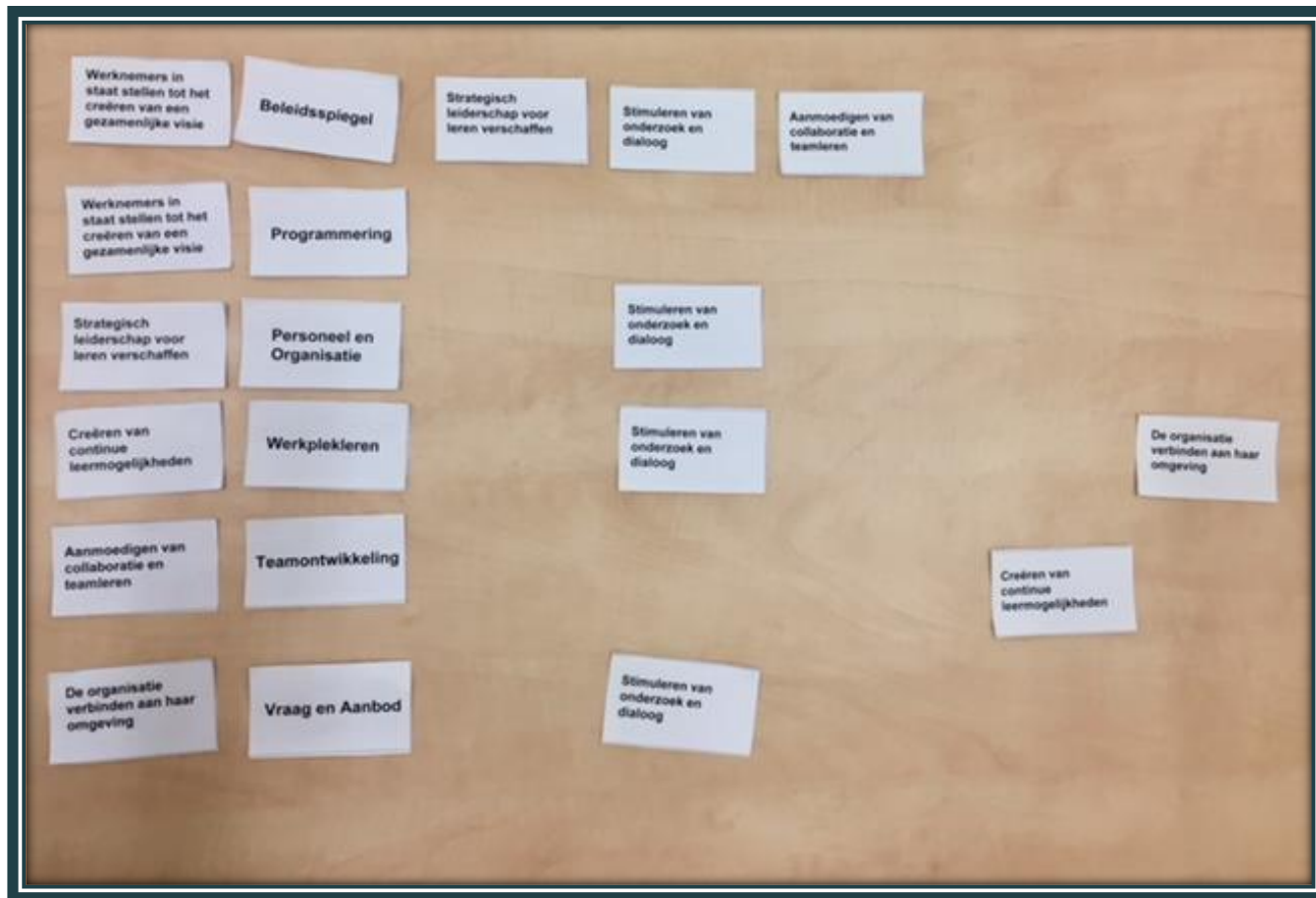


Beleidspiegel	Gedeelde visie in opleiden van professionals; <ul style="list-style-type: none">- beroepsauthentiek leren- faciliteren van middelen ter ondersteuning- duidelijke richtlijn, focus of visie +/-
Programmering	<ul style="list-style-type: none">- door sterke, brede programmering kunnen professionals (in opleiding) beroepsauthentiek leren- studenten leveren bijdrage aan beleid; daardoor meerwaarde voor partner- relatie tussen focus (beleidspiegel) en sterkte/zwakte programmering
Personeel en Organisatie	<ul style="list-style-type: none">- integraliteit / teamoverstijgend werken- aandachtspunt: afstemming en invulling van taken en rollen binnen team- aandachtspunt: begeleidingsstructuur
Werkplekieren	<ul style="list-style-type: none">- door sterke, brede programmering kunnen studenten beroepsauthentiek leren- verwachtings-management
Teamontwikkeling	<ul style="list-style-type: none">- belang van veilige en open leerklimaat- belang van functioneren als team- tijd en ruimte vrijmaken voor deze processen
Vraag en Aanbod	<ul style="list-style-type: none">- expertise Fontys is vaak (meer) gewenst in de praktijk- komt niet altijd of nog onvoldoende tot uiting



Kenmerk 1: creëren van continue leermogelijkheden	<ul style="list-style-type: none"> - vele leermogelijkheden voor studenten; en vele leermogelijkheden voor professionals door; - sterke programmering; - beroepsauthentic leren - in te spelen op vraag van professionals (in opleiding) - wijkgericht- en/of vraaggericht werken
Kenmerk 2: stimuleren van onderzoek en dialoog	<ul style="list-style-type: none"> - open, veilige leeromgeving dient aanwezig te zijn - frequent tijd en ruimte maken voor evaluatie en reflectie - aandachtspunt: (blijvend) stimuleren van pro actieve, lerende houding bij studenten
Kenmerk 3: aanmoedigen van collaboratie en teamleren	<ul style="list-style-type: none"> - d.m.v. wijkgericht werken: studenten werken veel met elkaar samen, gekoppeld aan een combinatiefunctionaris - stimuleren om elkaar feedback te geven en van elkaar te leren, waarbij er ruimte is voor eigen inbreng. - meer afstemming over invulling van taken en rollen binnen samenwerking - regelmatig overleg op tactisch-strategische niveau - samenspel en/of spanningsveld in gesprek op zoek naar het gemeenschappelijke
Kenmerk 4: systemen creëren waarin leren behouden en gedeeld wordt	<ul style="list-style-type: none"> - ontwikkelpunt binnen partnership; - ontbreken van en/of moeilijkheid in het inzetten van een goede effectmeting of monitoring; - expertise Fontys in gevraagd ter ondersteuning
Kenmerk 5: werknemers in staat stellen tot het creëren van een gezamenlijke visie	<ul style="list-style-type: none"> - creëren van kaders en/of faciliteren dan wel ondersteunen als leidinggevende voor eigenaarschap; en uitvoeren van bepaalde taak of rol - duidelijke koers/visie dient daarbij aanwezig te zijn - functionerend systeem daarbij voorwaardelijk om (nog) betere keuzes te maken
Kenmerk 6: de organisatie verbinden aan haar omgeving	<ul style="list-style-type: none"> - sterk punt binnen partnership - wijkgericht en vraaggericht werken; - meer eigenaarschap bij lokale partners - herkenbaarheid van professionals en studenten in de wijk
Kenmerk 7: strategische leiderschap verschaffen voor leren	<ul style="list-style-type: none"> - goede aansturing op operationeel-tactisch niveau - leidinggevend zijn gericht op het leren van studenten; waar tijd en middelen bewust voor vrij worden gemaakt





Beleidsspiegel
(5x)
Programmering
(10x)

**De organisatie
verbinden aan haar
omgeving**

kenmerk 6:

- de organisatie zich sterk wil verbinden aan haar omgeving door bijvoorbeeld het vraaggericht werken

kenmerk 6:

- - wijk- en vraaggericht werken
- - draagvlak creëren

Beleidsspiegel
(7x)

**Werknemers in
staat stellen tot het
creëren van een
gezamenlijke visie**

kenmerk 5:

- belangrijk om een gezamenlijke visie te hebben en dit ook gezamenlijk uit te voeren

kenmerk 5:

- draagvlak binnen team
- hetzelfde doel nastreven met eigen autonomie
- meer aandacht voor reflectie van gedeelde visie

Personeel en organisatie
(3x)

Personeel en organisatie
(6x)

Teamontwikkeling
(11x)

**Aanmoedigen van
collaboratie en
teamleren**

kenmerk 3:

- belang van samenwerken en meer een team te zijn om van elkaar te leren

kenmerk 3:

- als team functioneren, belang van cultuur en werksfeer
- samenwerken / van elkaar kunnen leren
- leiding geven aan team

Werkplekieren
(11x)

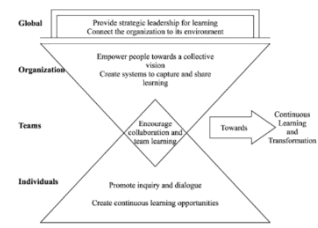
**Creëren van
continue
leermogelijkheden**

kenmerk 1:

- voldoende leermogelijkheden voor studenten door; brede programmering, op maat en op vraag/initiatief van student



Overall



Beleidspiegel



Beroepsauthentiek leren
Wijk- en vraaggericht werken

Competentie, autonomie,
verbondenheid

bewust aandacht, tijd en ruimte
voor proces van evaluatie en
reflectie

ondersteuning van online
leersysteem

**Creëren van
continue
leermogelijkheden**

Werknemers in
staat stellen tot het
creëren van een
gezamenlijke visie

De organisatie
verbinden aan haar
omgeving

**Werknemers in
staat stellen tot het
creëren van een
gezamenlijke visie**

**Aanmoedigen van
collaboratie en
teamleren**

**Systemen creëren
waarin leren
behouden en gedeeld
wordt**

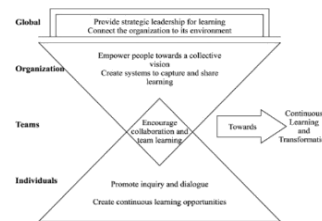


In welke mate verhouden de gestelde kaders van de samenwerkingen binnen de partnerships van Fontys Sportkunde zich tot de kenmerken van een lerende organisatie?

positief verband: kenmerken van de lerende organisatie en kaders van het samenwerkingsmodel



***samenwerken vereist tijd;
goede basis noodzakelijk tbv kwaliteitsslag in
het werkveld van sport en bewegen.***



professionele werkplaatsen #win

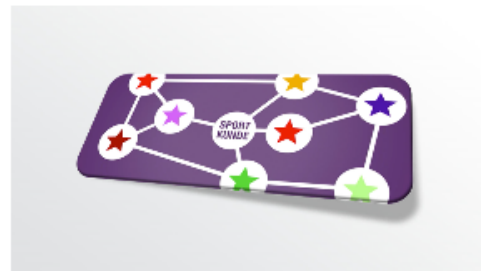


#dekrachtvanpartnerships

Partnerships Fontys Sportkunde

Over de Partnerships

Fontys Sportkunde gaat strategische partnerships met publieke en private organisaties duurzaam aan om samen maatschappelijke doelen na te streven zoals gezondheidsbevordering, versterken van sociale cohesie en deelname aan lokale netwerken.



[MEER INFO OVER DEZE SAMENWERKINGEN](#)

Onderzoek en Publicaties

Publicaties, factsheets en/of artikelen die gepubliceerd zijn binnen de Partnerships Fontys Sportkunde

(voorheen Physical Activity Centre).



[GA NAAR ONDERZOEK EN PUBLICATIES](#)

Partners

Samen met al onze werkveldpartners, als lerende organisatie te blijven innoveren, met als doel continue professionalisering van het curriculum en het werkveld van sport en bewegen.



[BEKIJK ONZE PARTNERS](#)