



GETUIGENIS **De ‘sterrollen’ in de Buitenschoolse opvang van Westerlo**

Greet Maes, diensthoofd Buitenschoolse opvang, vertelt haar verhaal.

WAT IS HET MOOIE AAN DIT VERHAAL VOOR ILIAS?

Het verhaal van Greet Maes toont het zoekproces dat de buitenschoolse opvang van Westerlo doorliep naar meer gedeelde en participatieve vormen van leiderschap. Zo kwamen ze bij de zeven sterrollen. Er werd geopteerd voor een gefaseerde aanpak: niet alles werd in één keer veranderd. Nee, er werd gekozen voor een stelselmatige aanpak met voldoende aandacht voor inhoudelijke en structurele ondersteuning (zoals kindvrije uren). Maar de dagelijkse werkrealiteit (met zieke medewerkers en personeelsverloop) en corona zorgden voor wat ‘gesputter’ in de opgewekte dynamiek. Maar ondertussen werd ook hier nieuwe energie voor gevonden en fonkelen de sterren weer volop in Westerlo.

DE CONTEXT “De landelijke gemeente Westerlo telt zeven deeldorpen en heeft in elk dorp een locatie voor buitenschoolse opvang. We zijn met twee leidinggevenden, twee administratieve krachten en 38 medewerkers die bijna allemaal halftijds werken.

WAAROM ‘Sterrollen’ zijn een manier om te regelen dat de **verantwoordelijkheden en bevoegdheden** die we aan een team geven echt worden opgevolgd.

NAAR MEER ZELFSTURING De ‘sterrollen’ zijn een onderdeel van een traject dat we al liepen rond **zelfsturende teams** met de kinderbegeleiders. Voor elke sterrol proberen we in het team twee à drie begeleiders aan te duiden, mensen die daar goesting en talent voor hebben. Zo’n deelteam bepaalt zelf hoeveel mensen er aan die sterrol gekoppeld worden om alles gedaan te krijgen. Een ‘sterrolhouder’ is de ‘trekker’, niet de enige die de verantwoordelijkheden opneemt, maar degene die voor opvolging zorgt. De beslissingen blijven door het volledige team genomen worden.

We hadden het jaar ervoor al ingezet op talenten, leren benoemen van jezelf en leren talenten bij anderen zien. Dat heeft uiteraard mee het draagvlak bepaald. De eerste stap was het **benoemen en oplist van alle taken** die er zijn, samen met de **verantwoordelijkheden** die we stap voor stap aan deelteams willen overlaten. Daar zaten nieuwe en ‘oude’ verantwoordelijkheden bij, want we werkten al met werkgroepen rond veiligheid, nieuwe medewerkers, communicatie, enzoverder.

Uit die lijst zijn zeven sterrollen gekomen:

1. de teamvergaderingen en de werkschema’s (meer en meer met zelfroosting);
2. speelimpulsen, het spelaanbod;
3. kleine aankopen, budget- en stockbeheer (sinds begin 2020 krijgen ze een budget voor



een heel jaar dat ze zelf mogen beheren. Daar zijn ze fier op en tegelijk ook bewuster in de aankopen: ‘hebben we dit wel echt nodig?’);

4. infrastructuur en veiligheid;
5. communicatie en contacten met de scholen;
6. onthaal en integratie en opleiding van nieuwe medewerkers en stagiairs, opleidingsplan en vormingsplan;
7. inschrijvingen van (nieuwe) kinderen, intakegesprekken, kindbesprekingen.

EEN GEFASEERDE AANPAK We hebben niet alles tegelijk opgestart, maar begonnen met sterrol 1. Als die wat ingeburgerd was, sterrol 2, enzovoort. In maart 2020 zaten we aan sterrol 4.

MET DE NODIGE ONDERSTEUNING We hebben de sterrolhouders opgeleid en de spelregels en hulpmiddelen meegegeven. We geven hun de tijd om met die sterrollen te leren omgaan. Want het is een proces van vallen en opstaan, waarin heldere communicatie erg belangrijk is. Een valkuil is bijvoorbeeld dat de ‘harde roepers’ sneller aan hun trekken komen. Het is een groeiproces geweest om dat in evenwicht te brengen.

Dit alles veronderstelde wat verschuivingen in kindvrije en kinduren. Dat is geen eenvoudige oefening, zeker als je geen extra middelen krijgt. Maar nu kunnen onze begeleiders toch om de twee weken op maandagvoormiddag twee uren de tijd nemen, als ze dat willen, voor hun sterroloverleg.

DE LEIDINGGEVENDEN Onze rol als leidinggevende is ook verschoven. Voor de procesbegeleiding staan wij uiteraard steeds ter beschikking. Het grote verschil met vroeger: wij beslisten top-down, wij dachten alles uit en enthousiasmeerden dan iedereen om mee te doen. Nu komt het vanuit henzelf, en dat werkt beter. We hebben in onze nieuwe rol moeten groeien: van beslisser / bepaler naar ondersteuner, naar een **meer coachende rol.**”

GEEN EVIDENTIE De coronapandemie heeft echter roet in het eten gegooid. We werden geconfronteerd met strenge regels zoals ‘ieder in zijn eigen kot’ we mochten geen teams mixen, geen gezamenlijke overlegmomenten inplannen ... Sinds we met de sterrollen zijn gestart, zijn ook verschillende mensen met pensioen gegaan. We werden geconfronteerd met langdurige zieken en mensen die elders een voltijdse job gevonden hebben, wat maakte dat wij nu (zomer 2022) de sterrollen terug bevroegd en herbekeken hebben. Bij de evaluatie van de sterrollen om tot een nieuwe verdeling te komen, gaven enkele medewerkers ook aan dat ze graag van sterrol wensten te wisselen. Kortom, er werd in de loop van het proces heel wat gewijzigd aan de **samenstelling van de sterrollen.**

MET VERNIEUWDE ENERGIE Vanaf oktober 2022 gingen we terug aan de slag met de werkgroepen. Bedoeling was om de werkgroepen van elke sterrol vanaf dan minstens eenmaal (afhankelijk over welke werkgroep het gaat) samen te brengen en de draad terug op te nemen. Eindelijk konden we terug constructief samenwerken met mensen die goesting hebben om het beste van zichzelf te geven en de verantwoordelijkheid van items uit het grote takenpakket van kinderbegeleiders op zich te nemen!”

