

Meer ict, minder werkdruk?

Verminderen werkdruk met ict

Werkdruk is een serieus probleem in het primair onderwijs. Met welke methodes kunnen scholen en besturen werkdruk opsporen en verminderen? En in hoeverre kunnen ict-oplossingen hieraan bijdragen? Vier basisscholen hebben dit vraagstuk via vier verschillende methodes onderzocht. Doe inspiratie op of gebruik de onderzoeken als vertrekpunt voor een eigen verkenning!

Vier scholen, vier methoden

De vier basisscholen Akkrum, SWS Balans, 't Blokhuus en De Borgstee hebben met vier verschillende methodes de werkdruk in kaart gebracht en hun eigen oplossingen gevonden. Een universele oplossing voor alle scholen bestaat niet. Uit de verkenningen blijkt dat het belangrijk is om als school zelf te analyseren waar de werkdruk zit en wat daarvoor de beste oplossing is.

De rol van ict in het verminderen van werkdruk verschilt.

Waar 't Blokhuus de knelpunten bij ict-gebruik analyseert en oplost, zet SWS Balans het werken vanuit de bedoeling van de school centraal. Ict vormt een deelaspect van de oplossingen bij SWS Balans. OBS Akkrum werkt met de methode Value Stream Mapping, waarin leraren zelf op zoek gaan naar oplossingen die hun werkdruk verminderen. De kern van de aanpak van De Borgstee is eerst een gedeelde analyse te krijgen van de knelpunten. Na het onderzoek concludeert dit team dat één digitaal portfolio voor leraren en ouders voor een belangrijke verlaging van hun werkdruk zorgt.

#1 Praktijkvoorbeeld OBS Akkrum

Leraren werken met Value Stream Mapping zelf aan processen om werkdruk te verlagen

#2 Praktijkvoorbeeld SWS Balans

Denken en werken vanuit de bedoeling van de school

#3 Praktijkvoorbeeld 't Blokhuus

Werkobservaties als basis voor het verminderen van werkdruk

#4 Praktijkvoorbeeld De Borgstee

Vanuit analyses met Design Thinking en Lean werken aan een digitaal portfolio

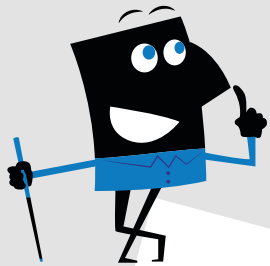
Zelf aan de slag? Begin met de analyse

Om werkdruk effectief aan te pakken, begin je als school met een goede analyse: waar zit de werkdruk en wat is de oorzaak? Dit kan met een van de gebruikte methodes. Van daaruit kom je tot handvatten om werkdruk binnen jouw school aan te pakken. Of je dit nu doet door werkprocessen te verbeteren, door een betere samenwerking of door de juiste inzet van ict.

Benieuwd naar de overall analyses?

Lees het eindrapport [Verminderen werkdruk met ict](#).

Inhoudsopgave



#1

VALUE STREAM MAPPING

OBS AKKRUM

> Inleiding	1.2
> Interview	1.3
> Praktijkvoorbeeld	1.5
> Stappenplan	1.17

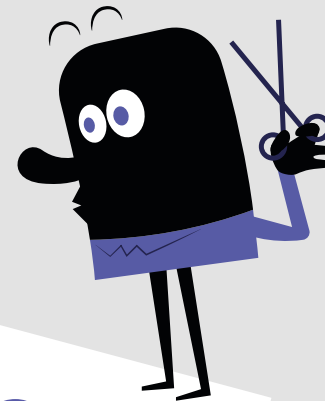


#2

VERNIEUWEND WERKEN

SWS BALANS

> Inleiding	2.2
> Interview	2.3
> Praktijkvoorbeeld	2.5
> Stappenplan	2.22



#3

WERK-OBSERVATIES

'T BLOKHUUS

> Inleiding	3.2
> Interview	3.4
> Praktijkvoorbeeld	3.6



#4

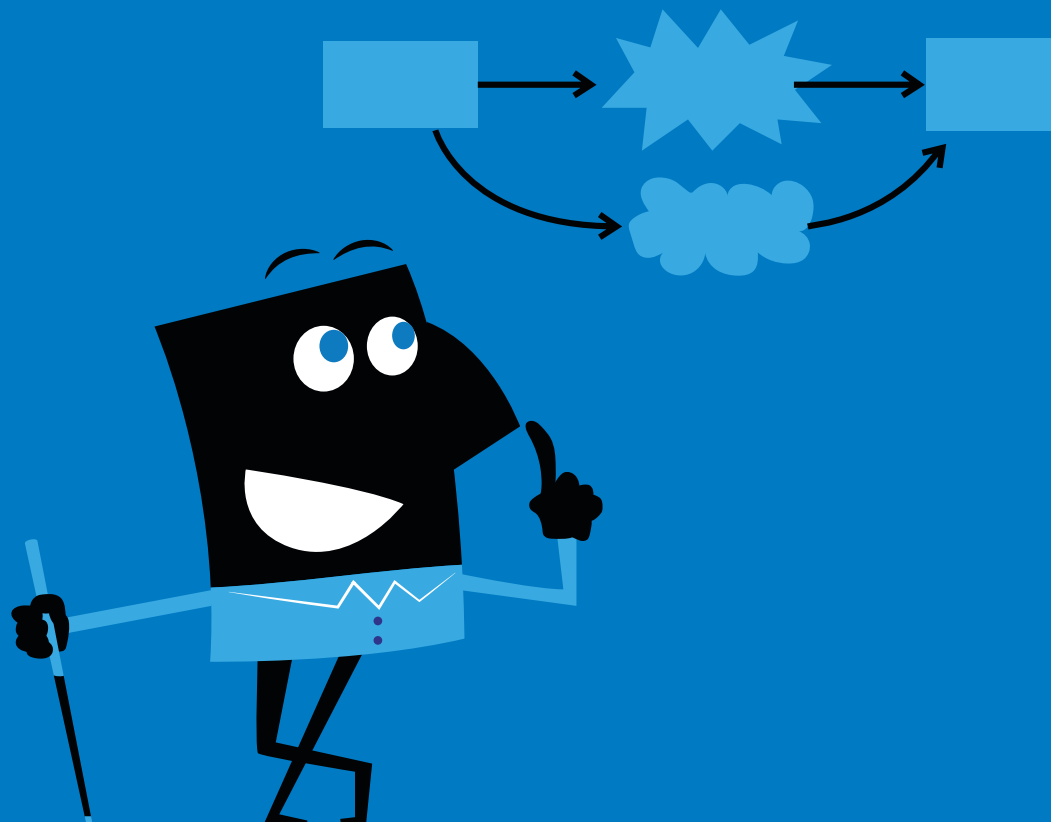
DESIGN THINKING

DE BORGSTEE

> Inleiding	4.2
> Interview	4.4
> Praktijkvoorbeeld	4.6
> Stappenplan	4.22

PRAKTIJKVOORBEELD #1 OBS AKKRUM

Value Stream Mapping



Meer grip en meer begrip met Value Stream Mapping

In het onderzoek naar werkdrukverlaging met ict past OBS Akkrum Value Stream Mapping (VSM) toe. Met deze methode brengt een deel van de leraren zelf de processen die voor werkdruk zorgen én de mogelijke oplossingen in kaart. Dat levert een aantal verrassende resultaten op, maar bovenal veel energie bij een gemotiveerd team.

OBS Akkrum is een school in het dorp Akkrum, onderdeel van de gemeente Heerenveen. De school heeft ongeveer 275 leerlingen en 25 medewerkers. De school maakt deel uit van Openbaar scholennetwerk De Basis met zeventien basisscholen inclusief SBO.

De gezamenlijke hands-on benadering van Value Stream Mapping zorgt voor concrete en breedgedragen oplossingen binnen de school. Geen top-down beslissingen, maar uitkomsten die aansluiten en voortkomen uit de dagelijkse praktijk van leraren. En door henzelf bedacht.

‘Leraren brachten samen een aantal werkprocessen stap voor stap in beeld. Daardoor kregen ze begrip voor elkaar en meer grip op knelpunten die juist bij hen voor stress zorgen. De methode voorkomt verder dat je vooringenomen bent, en meteen naar de oplossingen springt zonder dat je het probleem helder hebt.’

Herman Gebben, directeur OBS Akkrum

WANNEER GA JE MET VSM AAN DE SLAG?

- Je wilt je werkprocessen goed in beeld brengen.
- Wanneer je knelpunten wilt signaleren en naar oplossingen zoekt.
- Wanneer je wilt dat de ervaring en beleving van de leraar centraal staat.
- Wanneer je wilt dat leraren zelf in de lead zijn en werken aan het verlagen van hun werkdruk.



Interview OBS Akkrum

HERMAN GEBBEN
DIRECTEUR OBS AKKRUM



HERMAN GEBBEN
DIRECTEUR OBS AKKRUM

‘Prettige ontdekkingsreis op weg naar werkdrukvermindering’

OBS Akkrum ging aan de slag met het Value Stream Mapping (VSM) model, ontwikkeld door de Rijksuniversiteit Groningen. In deze methode gaat het lerarenteam zelf aan de slag om processen die voor werkdruk zorgen in kaart te brengen. Daarna zoeken ze gezamenlijk naar kansrijke oplossingen. Directeur Herman Gebben van OBS Akkrum blikt terug. ‘Het was mooi om te horen dat het team de sessies zowel nuttig als plezierig vond.’

‘Ik heb het als een goede methode ervaren’, begint Gebben. ‘Doordat de leraren een aantal werkprocessen stap voor stap in beeld bracht, kregen ze begrip van de knelpunten. Deze methode voorkomt ook dat je vooringenomen bent, en meteen naar de oplossingen springt zonder dat je het probleem helder hebt.’

Eenvoudige oplossingen

‘Vaak zit de oplossing in kleine aanpassingen heb ik gemerkt. Toen één van mijn leraren zijn omgang met extra hulp aan groepjes leerlingen beschreef, kwam hij er zelf al achter dat zijn planning niet klopte. Hij rekende een kwartier per groepje, maar hield geen rekening met extra taken. Daardoor had hij geen tijd om een rondje door de klas te maken, de groep goed af te ronden of een volgende groep voor te bereiden. Een ander voorbeeld is groepsplannen samen voorbereiden. Zo kom je tot nieuwe inzichten. Allemaal niet wereldschokkend natuurlijk. Maar

door werkprocessen stap voor stap door te lopen, krijg je er goed zicht op.’

Universeel toepasbaar

‘Wij kozen niet heel bewust voor deze methode. Maar we kwamen er gaandeweg achter dat Value Stream Mapping goed bij onze school past. De leraren hadden zelf de regie, dat vond ik er vooral goed aan. Ze brachten de problemen die voor werkdruk zorgen zelf in kaart, en formuleerden oplossingen. VSM kan ook voor andere scholen een uitkomst zijn. Zeker als ze beter in beeld willen krijgen waar het precies in hun werkprocessen misloopt.’

Implementeren

Wat heeft OBS Akkrum uiteindelijk met de gevonden oplossingen gedaan? ‘Voor ons team is deze methode een goede aanvulling op die van Stichting leerKRACHT, waar we nu al mee werken. De komende jaren gaan we ons best doen om de gevonden oplossingen verder door te ontwikkelen en toe te passen.’

Fijne ontdekkingsreis

‘Wat ik vooral mooi vond aan deze methode’, benadrukt Gebben ‘is dat de sessies niet alleen nuttig, maar ook plezierig waren. De leraren gaven dit ook terug. Ze vonden het fijn om samen op ontdekkingsreis te gaan, en het gevoel te krijgen dat ze met hun eigen oplossingen hun werkdruk verminderen. Daarvoor doe je het uiteraard ook.’

Praktijkvoorbeeld OBS Akkrum

Medewerkers van OBS Akkrum ervaren een hoge werkdruk. De oorzaken zijn de administratielast, de combinaties van groepen – door de krimpsituatie – en het extra werk dat passend onderwijs met zich meebrengt. De school ziet mogelijkheden om de administratieve werkdruk te verminderen met behulp van ict.

OBS Akkrum is een middelgrote school in het dorp Akkrum, onderdeel van de gemeente Heerenveen. Deze openbare school heeft ongeveer 275 leerlingen en 25 medewerkers. Het bestuur is Openbaar scholennetwerk De Basis in Heerenveen, dat zeventien basisscholen bestuurt, inclusief SBO.

Voor de school zijn in dit project de volgende aandachtsgebieden van belang:

- 1 De reële werkdruk in beeld.
- 2 Oorzaken van stress die leraren ervaren in kaart brengen.
- 3 Aandacht voor overdracht en registratie van leerplannen.
- 4 Aandacht voor motivatie van de medewerkers.

1. Methode

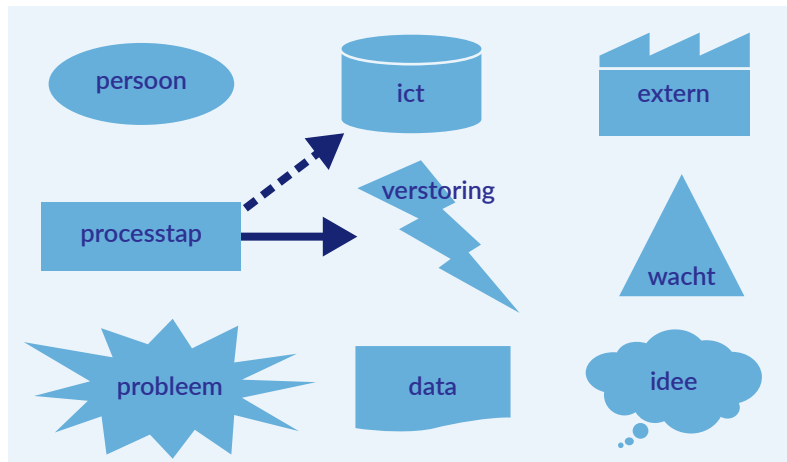
Het onderzoek naar de werkdruk bij OBS Akkrum is uitgevoerd door de Rijksuniversiteit Groningen (RUG). Het onderzoek bestond uit twee onderdelen:

- De leraren selecteerden werkprocessen die werkdruk opleverden. Onderzoekers observeerden de leraren tijdens deze werkprocessen.
- Met behulp van de methode *Value Stream Mapping* (VSM) zochten de leraren naar manieren om de werkdruk te verlichten.

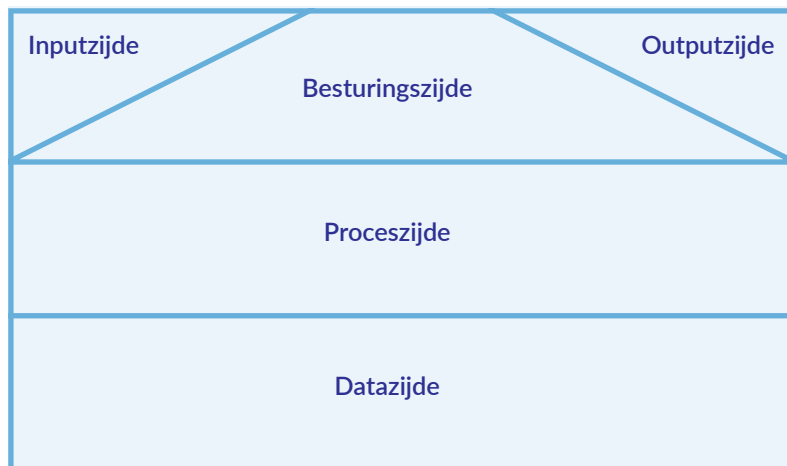
Value Stream Mapping in het onderwijs

VSM neemt de werkelijke situatie op de werkvloer als uitgangspunt. Het is vrij ongebruikelijk om deze methode toe te passen in het onderwijs. De methodiek komt oorspronkelijk uit de Japanse technische industrie die heeft geleid tot de *lean*-filosofie. Daardoor sluiten de terminologie en gestandaardiseerde visuele symbolen onvoldoende aan bij de praktijk en omgeving van het onderwijs. De Groningse onderzoeksgroep heeft een vertaalslag gemaakt naar het onderwijs en de symbolen daarop aangepast. Na feedback uit de praktijk verfijnde de onderzoeksgroep de methode verder.

De werkprocessen zijn na deze verfijning met een beperkte set van symbolen in beeld te brengen, zoals de onderstaande figuren laten zien.



Afbeelding 1.1: Symbolen in een VSM



Afbeelding 1.2: Structuur van een VSM

1.2 De methode in praktijk

De methode sluit goed aan bij de hierboven genoemde doelstellingen van de school. In die doelstellingen staat de ervaring en beleving van de leraren centraal. Het doorlopen en visualiseren van de werkprocessen leidt tot groot inzicht in zowel de problematiek als de mogelijke oplossingen. Het feit dat de leraren hun eigen proces doorlopen en daarin aanpassingen doen, zorgt voor voldoening, motivatie en eigenaarschap.

METHODE TOEPASSEN

Uit de reflectie van het team van OBS Akkrum valt af te leiden dat de aanpak en methode goed bruikbaar is. Vooral uit de laatste workshop – waarin de deelnemers het volledige stappenplan doorlopen – komt naar voren dat het team enthousiast is over de eenvoud en het nut van de benadering. Het stappenplan biedt een blauwdruk voor andere scholen die de methode willen inzetten.

Eigenaarschap

Uit het onderzoek komt naar voren dat een team van onderwijsprofessionals goed in staat is om zelf concrete problemen die werkdruk veroorzaken te onderscheiden. Ook het bedenken van toepasbare oplossingen is aan hen toe te vertrouwen. Met Value Stream Mapping komen leraren enerzijds tot een goede beschrijving en analyse van werkdruk, en anderzijds tot oplossingen voor problemen die met die werkdruk samenhangen. Het grote voordeel van de methode schuilt in de betrokkenheid van de medewerkers die de werkdruk ervaren. De leraren zijn zelf eigenaar van het proces en de verbeteringen.

Daarnaast heeft het team een grote mate van eigen verantwoordelijkheid. Dit stimuleert het eigenaarschap: ze kiezen zelf voor de processen die ze willen analyseren. Hierdoor ontstaat naast commitment een open houding tijdens de observaties.

Meer begrip, meer grip

Door het werkproces helemaal te doorlopen, spreken de deelnemers niet alleen over het probleem maar gaan actief op zoek naar een passende oplossing. Dit voorkomt dat de leraren blijven steken in de bespreking van de ervaren werkdruk. Door de visualisatie van de processen met behulp van VSM vergemakkelijkt de onderlinge communicatie. Het delen van de zienswijze op het proces en de gesignaleerde problemen zorgt herhaaldelijk voor dieper inzicht bij het team. Dit leidt tot meer begrip en meer grip op het probleem van de ervaren werkdruk.

Geschiktheid van de methode

Voor de sector als geheel geldt dat de gebruikte aanpak leidt tot concrete voorstellen ter verbetering van de werkdruk. Mooi is dat de teamleden deze voorstellen zelf naar voren brengen en presenteren aan de rest van het lerarenteam. Het enthousiasme over de Value Stream Mapping-benadering en het in teamverband analyseren van de werkprocessen die werkdruk veroorzaken versterkt de voorbeeldfunctie van het project.

1.3 De rol van ict: naast een kans ook een risico

In alle drie uitgevoerde onderzoeksprojecten op basisschool Akkrum draagt het team concrete ict-gerelateerde oplossingen aan. Vaak betreft hun voorstel toegankelijkheid van informatie, waarbij ze snelheid en eenvoud van handeling als bottleneck zien. Bij de administratieve taken van de leraren is een veelgehoorde klacht de ontbrekende koppeling tussen systemen en eerder gemaakte (groeps) plannen, waardoor ze dubbel werk verrichten.

Toegang tot systemen

Opmerkelijk is dat de onderzoeksdeelnemers de gebruikersomgeving, bijbehorende autorisaties en de toegankelijkheid van de ict-infrastructuur en -systemen zeer belangrijk vinden. Zij hebben behoefte aan permanente toegang tot de benodigde informatie om bijvoorbeeld lessen voor te bereiden. Het is daarom belangrijk dat ict-oplossingen veel aandacht hebben voor de toegankelijkheid van de diverse informatiebronnen. Want als slechts een van de benodigde informatiebronnen niet of minder eenvoudig toegankelijk is, zorgt dit voor stress, motivatieverlies en uiteindelijk een verlaging van de kwaliteit van dienstverlening in het onderwijs.

Gebrek aan goed functionerende hardware

Het gebrek aan goed functionerende ict-hardware (tablets, pc's, digiborden, kopieerapparaten en kleurenprinters) is een andere heel concrete veroorzaker van stress en werkdruk. Het tekort leidt ertoe dat leraren moeten wachten, activiteiten moeten herplannen en op zoek gaan naar alternatieven. Ook veroorzaakt het onzekerheid over de beschikbaarheid op momenten dat het nodig is.

Aandacht voor gebruiksfase

De nadruk bij investeringen in ict ligt vaak op de initiële fase, wanneer de apparaten net beschikbaar zijn. Er is veel minder aandacht voor de gebruiksfase en eventueel onderhoud. Te vaak komen in de laatste fasen extra taken op het bord van de leraren terecht. Hierdoor is ict in sommige gevallen juist een veroorzaker van werkdruk. Het verdient aanbeveling om meer aandacht te geven aan deze risico's bij de introductie van nieuwe hard- en software in het onderwijs.

Wensen van de school

Het is tot slot goed om op te merken dat het vinden van ict-oplossingen geen doel op zich is. Het gaat primair om het aanwijzen van de knelpunten en het zoeken naar oplossingen. Als de school in staat is om concrete verbeteringen van werkdruk te identificeren zonder dat daarbij een rol is weggelegd voor ict, is ook voldaan aan de behoeften van de school.

2. Werkwijze

De in deze casus gebruikte methode – Value Stream Mapping – gaat ervan uit dat de leraren zelf zoeken naar oplossingen die hun werkdruk verlichten. Dat doen ze in een aantal workshops. Die richten zich op het in kaart brengen van het werkproces, het signaleren van problemen en knelpunten daarin en het bedenken van oplossingen. Door de verschillende workshops uit te voeren, wennen de deelnemers gaandeweg aan de gekozen methode.

WAT VROEG HET EXPERIMENT AAN INZET?

De investering van de school in het experiment bestaat uit de uren van drie leraren, een intern begeleider en de schoolleiding. In totaal gaat het om vijf begeleide workshops met drie tot vier personen. Elke bijeenkomst duurt ongeveer 1,5 uur. De werkwijze in het experiment bestaat uit een serie van bijeenkomsten die logisch op elkaar volgen.

2.1 Workshop 1 – Brainstorm over het thema werkdruk

Tijdens de eerste bijeenkomst starten de deelnemers met een brainstormsessie over het thema 'Werkdruk'. Het doel is om werkprocessen die werkdruk opleveren te onderscheiden. De belangrijkste drie komen in aanmerking voor verdere analyse.

De brainstorm kende drie centrale vragen:

- Wat gaat er goed?
- Waar ben je trots op?
- Waar zit de pijn als het gaat om het thema werkdruk?

De laatste vraag resulteert uiteindelijk in veertien verschillende onderwerpen waarop het team werkdruk ervaart:

- 1 Lessen voorbereiden
- 2 Specifieke aandacht voor individuele kinderen in de klas
- 3 Administratie
- 4 Aantal taken
- 5 Kwaliteitseisen
- 6 Het ontbreken van pauzes
- 7 Efficiëntie in vergaderingen
- 8 Faciliteiten: ict-voorzieningen
- 9 Extra activiteiten
- 10 Waan van de dag
- 11 Communicatie naar buiten (wat bieden we)
- 12 Zicht op efficiëntie
- 13 Verwachtingspatronen
- 14 Inrichting van administratieve processen

Na het inventariseren van de onderwerpen krijgen de leraren de opdracht om de onderwerpen in een matrix met twee dimensies te plaatsen: 'niet nuttig - nuttig' en 'kost veel tijd - 'kost weinig tijd'. Processen in de categorie 'niet nuttig' vallen af. Processen in de categorie 'nuttig' maar 'kost te veel tijd' komen juist in aanmerking voor verbetering. Het team geeft bij navraag aan alle processen als nuttig te ervaren. Wel hebben de deelnemers een andere opvatting over de hoeveelheid tijd die ze in beslag nemen.

Werkdruk-frequentie matrix

Vervolgens brengt het team de processen onder in een zogeheten Werkdruk-frequentiematrix, een aangepast *werkdruk-model* van TNO uit 2012. Hiermee achterhalen ze hoe vaak en in welke context de taken en opdrachten zich voordoen. Voor alle werkprocessen ontstaat zo een beeld hoe vaak ze voorkomen en welke reële werkdruk ze veroorzaken. Ook de oorzaak van de werkdruk valt af te lezen.

Om het model beter te laten aansluiten bij Value Stream Mapping hanteren de onderzoekers drie categorieën die overeenkomen met categorieën uit het TNO-model.

- Afhankelijkheid: deze categorie heeft betrekking op de verschillende taken en informatie en de mate waarin je afhankelijk bent van anderen. Moet je bijvoorbeeld wachten op iemand anders? Wie bepaalt de criteria? Kan een buitenstaander de uitvoering van de taak zomaar verstoren?
- Inhoud: de omvang, kwaliteitseisen aan en complexiteit van de uit te voeren werkzaamheden.
- Autonomie: het vermogen om te bepalen waar, wanneer en hoe je de dingen doet.

WERKDruk-FREQUENTIE MATRIX			
frequentie proces	dagelijks		
	maandelijks	afhankelijkheid	inhoud
	jaarlijks		autonomie
oorzaak werkdruk (TNO model)			

Afbeelding 1.3: Werkdruk-frequentie matrix (naar: TNO, 2012)

De deelnemers aan de workshop nemen vervolgens de gekozen processen onder de loep. Ze bekijken of ze voldoen aan de volgende selectiecriteria:

- 1 Ervaart het team eigenaarschap over dit proces?
- 2 Zijn alle leraren het eens met de keuze voor dit proces?
- 3 Is het proces te observeren gedurende de komende twee maanden?

De eerste workshop resulteert uiteindelijk in drie gebieden waarop de leraren werkdruk voelen. Om binnen deze gebieden concrete verbeteringen aan te brengen, selecteert het team per gebied één specifiek proces als onderwerp van onderzoek in de komende sessies:

- groepsplannen (administratie & inrichting)
- lesvoorbereiding (faciliteiten: ict)
- speciale aandacht voor individuele leerlingen in de klas

TUSSENTIJD: OBSERVATIESTUDIES

Voor elk van de geselecteerde werkprocessen vindt een observatie met video-opname plaats. Dit gebeurt zodat fases in de werkprocessen duidelijk worden. De leraar die bezig is met het proces benoemt de denkstappen en acties hardop, zodat die ook voor collega's te volgen zijn. Voorafgaand aan de tweede workshop laat de workshopleider belangrijke fragmenten uit de video's zien.

2.2 Workshop 2 - analyse en visualisatie groepsplannen

Het doel van de tweede workshop is om het huidige proces 'groepsplannen' in kaart te brengen met een Value Stream Map. In de workshop is de werkaanpak van de geobserveerde leraar leidend. De workshopbegeleider toont enkele videofragmenten uit de observatiestudie. Na ieder fragment krijgen de deelnemers de gelegenheid om te bespreken wat ze hebben gezien. De begeleider benadrukt tijdens de instructie dat het de bedoeling is om alleen te beschrijven en geen oordeel te vellen.

Tijdens de discussies die volgen, komen al enkele problemen en ideeën voor verbeteringen naar voren. De onderzoeker schrijft deze op een vel papier dat aan de muur hangt en zichtbaar is voor de deelnemers. Nadat alle fragmenten zijn getoond en besproken, gaan de deelnemers met lege Value Stream Maps aan tafel zitten. De onderzoeker vraagt aan de geobserveerde leraar om alle stappen die hij neemt te benoemen. De andere deelnemers schrijven deze stappen vervolgens in de

'proceszijde' van de lege Value Stream Map. De problemen en ideeën die in deze stappen naar voren worden noteren ze aan de 'datazijde'. De groep besteedt hier op een later moment aandacht aan.

Output workshop 2

Het resultaat van deze workshop is te zien in de onderstaande Value Stream Map. De poster is in de lerarenruimte opgehangen met een uitnodiging aan andere leraren om deze aan te vullen en suggesties te doen.

Omdat de andere medewerkers weinig input geven, ontvangen de overige leraren van de school een online vragenlijst waarin ze suggesties en ideeën kunnen opperen. Hier reageren vier leraren op. Hun reacties zijn in de volgende sessie meegenomen.

2.3. Workshop 3 – analyse en visualisatie lesvoorbereiding en verhelpen problemen groepsplannen

De derde workshop heeft twee losstaande doelen:

- Een Value Stream Map maken van het huidige werkproces van 'lesvoorbereiding'.
- Oplossingen bedenken voor de problemen die de Value Stream Map van 'groepsplannen' blootlegde.

Werkproces lesvoorbereiding

Tijdens het eerste deel van deze workshop doorloopt het team dezelfde stappen als bij het in kaart brengen van 'groepsplannen'.

Output deel 1

Het resultaat van deze workshop is te zien in de onderstaande Value Stream Map. De poster is in de lerarenruimte opgehangen met een uitnodiging aan andere leraren om deze aan te vullen en suggesties te doen.

Deel 2: Categorisatie 'groepsplannen'

In het tweede deel van de workshop focust het team weer op 'groepsplannen'. Aan de muur hangt de Value Stream Map van 'groepsplannen'. De workshopleider vraagt de deelnemers om de problemen die in de Value Stream Map van 'groepsplannen' staan te plaatsen in drie kolommen: 'voorbereiding', 'uitvoering' en 'reflectie/evaluatie'. Hierdoor is duidelijk te zien op welke onderdelen de problemen zich voordoen.

De onderzoeker vraagt de deelnemers om een oplossing te bedenken voor elk van deze problemen. Het team vult de ideeën in een laatste schema in: een kwadrant met de categorieën 'organisatie', 'ict', 'persoonlijk', en 'samenwerking'. Deze categorieën benadrukken de onderdelen waarop verbeteringen door te voeren zijn. Uit elk van de categorieën 'voorbereiding', 'uitvoering' en 'inspectie' passeert één onderwerp de revue. De groep bespreekt dit onderwerp en deelt het in het nieuwe kwadrant in. De deelnemers krijgen de taak om in de twee weken daarna de resterende problemen in het schema in te vullen.

Hiermee komt de derde workshop ten einde. De onderzoeker stuurt ter afsluiting een online vragenlijst naar de deelnemers en hun collega's. Ze krijgen weer de vraag of ze aanvullingen of suggesties voor de Value Stream Map over 'lesvoorbereiding' hebben.

REFLECTIE WORKSHOP 3

Het categoriseren van de problemen maakt veel los bij de deelnemers. Het ingeplande half uur blijkt te weinig voor de deelnemers om alle problemen te bespreken en in te delen. Ze krijgen duidelijk energie van het uitvoeren van de opdrachten en doen dit gemotiveerd. De groep besluit mede hierdoor om de vierde sessie volledig aan de problemen en ideeën van de eerste twee processen te besteden.

2.4 Workshop 4 – actiepunten voor 'groepsplannen' en 'lesvoorbereiding'

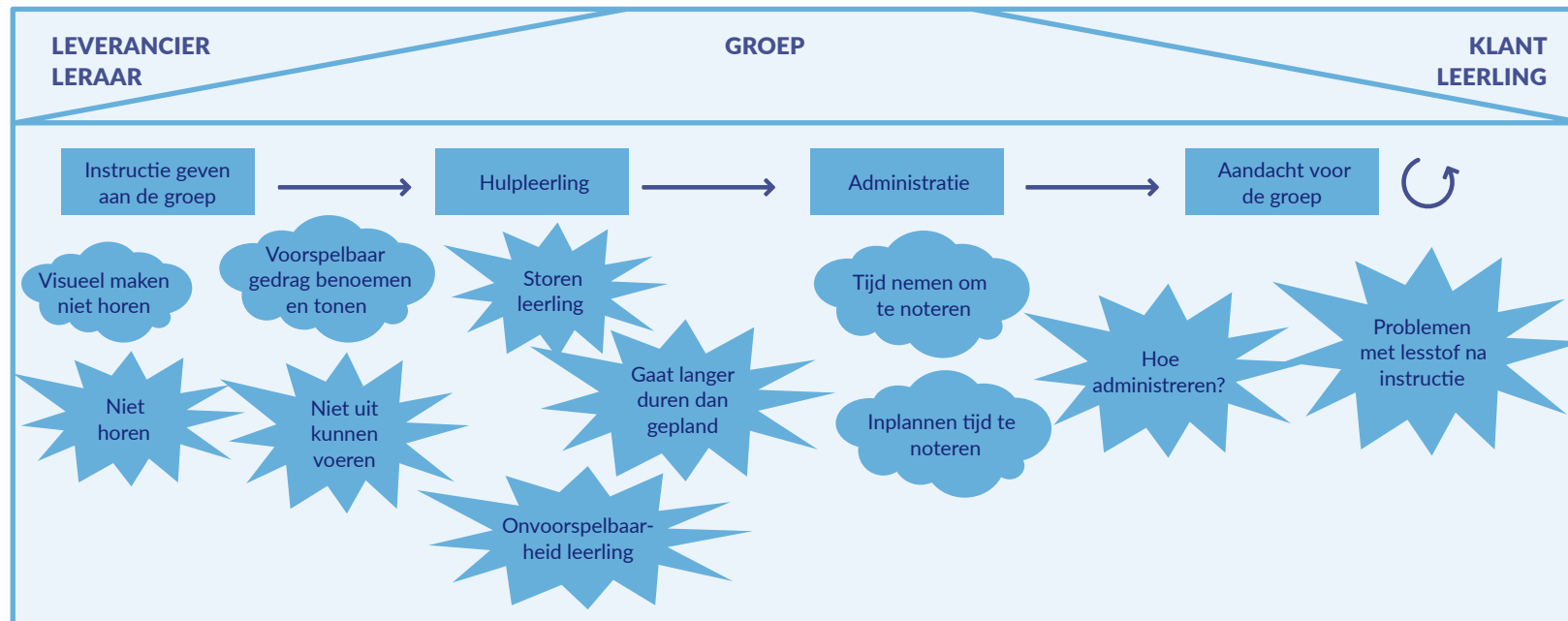
Het doel van de vierde sessie is om voor de werkprocessen 'groepsplannen' en 'lesvoorbereiding' te komen tot concrete actiepunten voor het verminderen van de werkdruk. Tijdens het eerste deel van de workshop bespreken de deelnemers het kwadrant van ideeën voor 'groepsplannen'.

De respons op de online vragenlijst hebben de onderzoekers voorafgaand aan de workshop ingevuld in het kwadrant. Zij bespreken hierna de antwoorden met de workshopdeelnemers. Zijn dit goede ideeën ter verbetering? Staan ze in het juiste kwadrant? Deze discussies geven de deelnemers wederom zichtbaar energie. De deelnemers bespreken de problemen en bijbehorende ideeën voor oplossingen uitgebreid.

Actiepunten

Vervolgens vragen de onderzoekers aan de deelnemers welk van deze ideeën tot concrete actiepunten zijn te maken. Uit dit proces komen uiteindelijk vijf concrete actiepunten naar voren (deze zijn onderaan deze casebeschrijving terug te vinden). Het team schrijft die op een postervel dat ze in de lerarenkamer ophangen. Vervolgens delen de deelnemers de problemen voor het onderdeel 'lesvoorbereiding' in bij de categorieën 'voorbereiding', 'uitvoering', en 'evaluatie'. De onderzoekers vragen aan de deelnemers om voor elk van de problemen een oplossing te bedenken. Die oplossingen brengen ze onder in een nieuw kwadrant met de categorieën 'organisatie', 'ict', 'persoonlijk' en 'samenwerking'.

Afbeelding 1.4: Value Stream Map van 'speciale aandacht leerlingen'



2.5 Workshop 5 – actiepunten voor 'lesvoorbereiding' en VSM 'speciale aandacht leerlingen'

In de laatste workshop staat het opstellen van de actiepunten voor het werkproces 'lesvoorbereiding' centraal. Daarnaast doorloopt het team alle stappen voor het derde werkproces: 'speciale aandacht leerlingen'. De workshopleider neemt allereerst met de deelnemers de ideeën door over 'lesvoorbereiding' die het team in de vierde workshop heeft bedacht. De deelnemers bespreken vervolgens met welke van deze ideeën ze in de komende periode aan de slag gaan.

Vervolgens werkt het team aan het laatste werkproces: 'speciale aandacht leerlingen'. Net als bij de voorgaande processen is de eerste stap om de observaties te delen en bespreken. In onderling overleg besluiten de deelnemers dat ze bij deze workshop in plaats van video,

foto's willen gebruiken. De geobserveerde leraar licht bij iedere foto toe wat erop te zien is. De workshopdeelnemers noteren vervolgens ook hier weer ideeën en problemen die tijdens dit proces naar boven komen.

Het team maakt daarna op basis van de beschrijvingen bij de foto's een Value Stream Map. Samen bepalen de deelnemers wie de leverancier, klant en andere deelnemers van het proces zijn. De geobserveerde persoon benoemt vervolgens de activiteiten. De andere deelnemers plaatsen die in de 'proceszijde' van een lege Value Stream Map. Problemen en ideeën noteren ze aan de 'datazijde'.

De workshopdeelnemers brengen de problemen uit de Value Stream Map onder in de categorieën 'voorbereiding', 'uitvoering' of 'evaluatie', net zoals ze dat eerder deden.

Op deze manier is ook te zien in welke procesfase de oplossing valt. De volgende stap is het daadwerkelijk bedenken van oplossingen. Het team brengt oplossingen en ideeën onder in de kwadranten: 'organisatie', 'ict', 'persoonlijk' of 'samenwerking'.

Tot slot komt, net als voorheen, uit deze lijst van ideeën een lijst met concrete actiepunten naar voren (zie het kader onderaan deze case-beschrijving). Het team deelt de drie lijsten met actiepunten ook weer met alle andere leraren.

VOORBEREIDING/INSTRUCTIE	UITVOERING	EVALUATIE
- Niet horen van instructie	- Storen leerling	- Hoe administreren
- Niet kunnen uitvoeren →	- Gaat langer duren dan gepland	
	- Onvoorspelbaarheid leerling	
	- Aandacht klas	
	- Problemen met lesstof na instructie	

Afbeelding 1.5: Categorië problemen in verschillende fases

ORGANISATIE	ICT
Visualiseren afspraken	Hoe administratie?
Voorspelbare leerkracht → start & hulpronde → tijdsplanning	
Stappenplan taakwerk → Paul oriënteert	
Houden aan tijdsplanning → klok → timer	
Speciale leerling individueel vooraf benaderen	
Tijd nemen/plannen om te noteren	
Check of leerlingen aan de slag kunnen	
Taakwerk, leerlingen moeten verder kunnen met andere vakgebieden → taakbrief	
	Voorspelbare leerkracht
	Houden aan tijdsplanning → klok → timer
Delen van ervaringen met collega's	Kennis zorg behoefte van speciale leerlingen
Plannen overleg	Tijd nemen voor je administratie – plannen
SAMENWERKING	PERSOONLIJK

Afbeelding 1.6: Oplossingen voor 'speciale aandacht leerlingen'

2.6 Afronding – terugblik en evaluatie

In de laatste workshop kijken de deelnemers terug op alle eerdere workshops. Uit deze evaluatie blijkt dat het doorlopen van een werkproces van begin tot eind sterk bijdraagt aan hun inzicht in het verbeterproces. Ze vinden de samenhang tussen de vier onderdelen van het verbeterproces (het bespreken van een werkproces, het maken van een Value Stream Map, het identificeren van problemen en het bedenken van oplossingen) nu helder. Hierdoor krijgt het team het gevoel dat ze ook écht tot een verbetering zijn gekomen.

Wat opvalt

Om de deelnemers kennis te laten maken met de verschillende onderdelen van het verbeterproces, is voldoende tijd nodig voor elk van de onderdelen. Vooraf verwachtte het onderzoeksteam dat de deelnemers de meeste tijd kwijt zouden zijn aan het in kaart brengen van het werkproces. Uit deze serie workshops blijkt echter dat de deelnemers voor alle onderdelen de tijd nemen. Opvallend is dat het team van het categoriseren van problemen en het identificeren van mogelijke oplossingen zichtbaar energie krijgt. Zodra de deelnemers het systeem van Value Stream Mapping begrijpen en zien hoe de stappen uit de workshops daarin passen, zijn ze in staat om een werkproces van begin tot eind te doorlopen in één sessie.

3. Resultaten

Wat leverde het experiment op voor OBS Akkrum? De resultaten vallen uiteen in twee onderdelen: inhoudelijke resultaten en procesmatige uitkomsten.

Inhoudelijke resultaten

In de casus zijn drie processen gekozen die voor werkdruk bij de leraren van de school zorgen, namelijk groepsplannen, lesvoorbereiding en speciale aandacht voor individuele leerlingen in de klas.

Totstandkoming resultaten

De drie bovenstaande processen zijn in een aantal workshops geanalyseerd. Daarna hebben de deelnemers ze onder begeleiding van de onderzoekers in beeld gebracht in Value Stream Maps. Die hebben ze gedeeld met de overige leden van het team van de school. De workshopdeelnemers dragen vervolgens zelf oplossingen aan voor de knelpunten in deze 'maps'. Die oplossingen vertalen ze naar actiepunten.

Actiepunten voor de verschillende onderdelen

Per onderdeel heeft het team een aantal actiepunten geformuleerd.

Actiepunten groepsplannen:

- samen een 'bouwmoment' voor een groepsplan plannen
- overdracht leraar vorig jaar inclusief focusdoelen
- opzet groepsplan verbeteren door meer gebruik te maken van schema's
- vindbaarheid en sortering binnen ict-systeem
- de leraren delen meer ervaringen met elkaar

Actiepunten lesvoorbereiding:

- lastige lessen noteren in een handleiding
- samen bespreken van ideeën en afspraken hiervoor inplannen
- gebruik de methode van Stichting leerKRACHT (dagelijkse stand-up) voor samenwerking

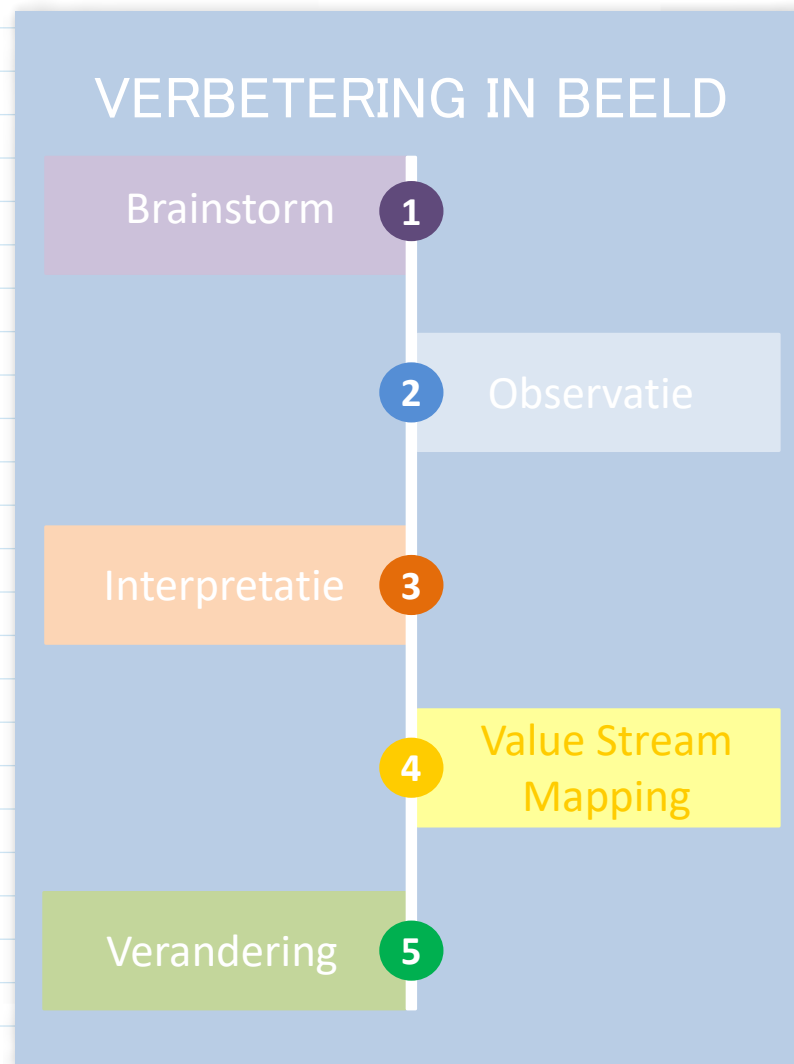
Speciale aandacht leerlingen:

- visualiseren afspraken
- voorspelbare leraar zijn (onder andere via start- en hulpronde en tijdsplanning)
- houden aan tijdsplanning (klok/timer inzetten)
- speciale leerling vooraf individueel benaderen
- tijd nemen om bevindingen tussendoor te noteren
- check of leerlingen aan de slag kunnen

Procesmatige uitkomsten

De teamleden van OBS Akkrum merkten twee zaken tijdens de workshops. Allereerst stelden ze vast dat ze in staat zijn om met behulp van de aangereikte methode te komen tot een goede beschrijving en analyse van de processen die werkdruk veroorzaken. Daarnaast ontstond inzicht in mogelijke oplossingen voor de gesignaleerde problemen. Vooral het zoeken naar problemen in de werkprocessen en het bedenken van de oplossingen zorgden voor veel energie. De deelnemers bepaalden zelf de problemen en bijbehorende oplossingen. Hierdoor voelden ze zich niet alleen eigenaar van het proces, maar steeg ook het geloof in het mogelijke succes: vermindering van hun werkdruk.

Stappenplan



#1
Stappenplan

VERBETERING IN BEELD

Brainstorm 1

Observatie

Interpretatie

Value Stream Mapping

Verandering

VERBETERING IN BEELD

Brainstorm 1

Doel:

Identificeren waar men wel en niet blij mee is

Tijd

60-90 minuten

Vragen

Onderstaande vragen worden klassikaal behandeld en de antwoorden worden opgeschreven. Het is belangrijk eerst stil te staan bij wat er goed gaat alvorens de pijnpunten te bespreken. Zo blijft een positieve houding aanwezig.

- Wat gaat er goed?
- Waar bent u trots op?
- Waar zit de pijn als het gaat om het thema 'Werkdruk'?

Pijnpunten

De pijnpunten worden gedefinieerd, gegroepeerd en gewaardeerd aan de hand van twee matrices: de Procesmatrix en de Werkdruk-frequentiematrix.

Selectie

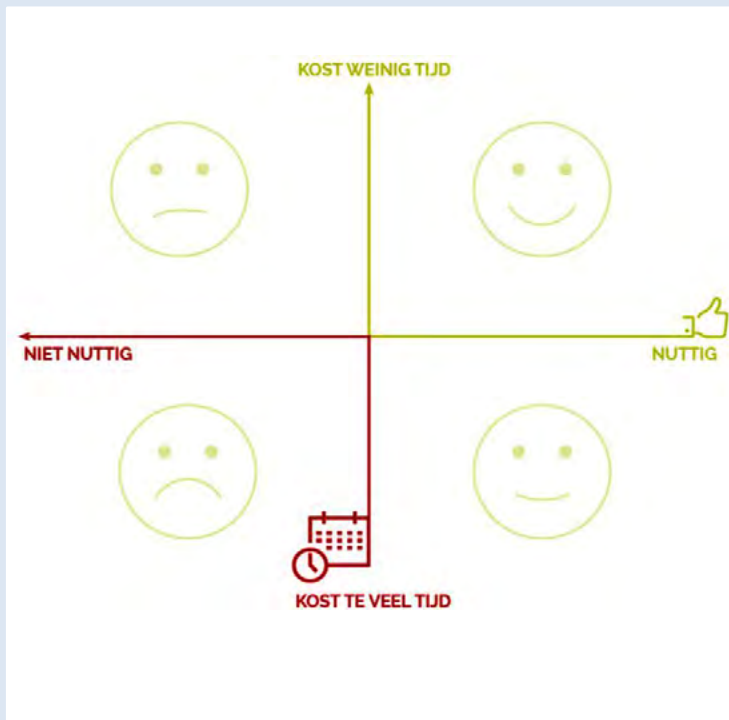
Uit de geïdentificeerde pijnpunten wordt een selectie gemaakt. Deze geselecteerde pijnpunten zullen in de workshopreeks behandeld worden. Voor deze selectie wordt gebruik gemaakt van de volgende criteria:

- Neemt de eigenaar van het proces deel aan de workshops?
- Is er support en enthousiasme vanuit andere collega's?
- Is het proces te observeren binnen twee maanden?

#1
Stappenplan

VERBETERING IN BEELD

Brainstorm 1 Procesmatrix



VERBETERING IN BEELD

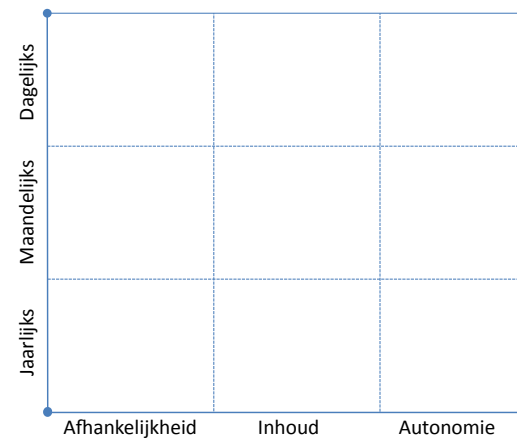
Brainstorm 1 Werkdruk- frequentiematrix

Werkdruk wordt gedefinieerd volgens één van deze drie aspecten:

Afhankelijkheid: Werkdruk ontstaat door afhankelijkheid van anderen/de situatie.

Inhoud: Werkdruk ontstaat door de inhoud van de taak.

Autonomie: Werkdruk ontstaat door zaken waar men zelf invloed op heeft.



#1
Stappenplan

VERBETERING IN BEELD

Brainstorm

2 Observatie

Interpretatie

Value Stream Mapping

Verandering

VERBETERING IN BEELD

Observatie 2

Doel:

Objectief beeld krijgen van de huidige situatie

Tijd: 30-60 minuten per observatie

Benodigheden

- Video- of fotocamera
- Geluidsrecorder
- Toestemming voor observatie en gebruik ervan in workshops
- Observator (per observatie minimaal één observator)

Vorbereiding

- Afspraak voor observatiemoment
- Opstellen en aanzetten van video- en geluidsmateriaal

Werkwijze

- Laat de persoon hardop denken en handelingen omschrijven.
- Houd in de gaten wanneer het proces is beëindigd.
- Beëindig de video- en geluidsopname zodra het proces is afgelopen.

Belangrijk

Regel toestemming voor video-, foto- of geluidsopnames. Communiceer dat deze opnames collega's objectief inzicht geven in het proces. Probeer wanneer dit niet mogelijk is m.b.v. van aantekeningen het proces te beschrijven om tot een zo goed mogelijk beeld van het proces te komen.

#1
Stappenplan

VERBETERING IN BEELD

Observatie **2** Aandachtspunten observatie

Observeer activiteiten:

- Hoe verloopt de start?
- Hoe verloopt de afronding?
- Is duidelijk waarom de activiteit op dat moment nodig is?
- Voegt de activiteit waarde toe?

Observeer tijdsbesteding aan:

- Losse activiteiten (waardevol en niet-waardevol)
- Wachten, zoeken, voorbereiden, overleggen, etc.

Observeer afhankelijkheden:

- Verstoringen van activiteiten
- Onduidelijkheden m.b.t. correct uitvoeren activiteiten
- Herhaaldelijk uitvoeren van vergelijkbare activiteiten
- Invloed van omgeving op activiteiten
- Oorsprong van vertraging

VERBETERING IN BEELD

Brainstorm

Observatie

Interpretatie 3

Value Stream Mapping

Verandering

VERBETERING IN BEELD

Interpretatie 3

Doel:

Overzicht krijgen van processtappen

Tijd: 60-120 minuten per observatie

Benodigheden

- Video-, foto- en/of geluidsopnames van de observatie
- Computer
- Ruimte voor aantekeningen
- Onderzoeker(s)

Werkwijze

- Start de video- of geluidsopname of bekijk de foto's en aantekeningen.
- Probeer duidelijk de stappen van het proces te onderscheiden.
- Noteer per processtap de tijden van het fragment en geef dit fragment een duidelijke naam.
- Maak een selectie van 5-10 meest relevante fragmenten voor de komende workshop.

Belangrijk

Houd de eventuele andere processen in je achterhoofd. Het kan voorkomen dat fragmenten bruikbaar zijn voor een ander proces.

#1
Stappenplan

Interpretatie 3 Aantekeningen interpretatie

Fragment	Titel	Relevantie

VERBETERING IN BEELD

Brainstorm

Observatie

Interpretatie

4

Value Stream Mapping

Verandering

VERBETERING IN BEELD

Value Stream Mapping 4

Doel:

Een gegeneraliseerd proces opstellen

Tijd: 60-90 minuten per proces

Benodigheden

- Beamer en computer
- Workshopruimte
- Introductiepresentatie Value Stream Mapping (VSM)
- Workshopdeelnemers (incl. geobserveerde persoon)
- Video-interpretatie
- Postervellen (A1) met verschillende kleuren markers

Vorbereiding

- Plaats twee postervellen met markers voor problemen en ideeën.
- Leg drie postervellen met markers neer op een andere tafel.
- Geef een introductie over VSM aan de hand van de presentatie.

Procesbespreking

- Laat de fragmenten één voor één zien. Standaard media-software op computers is voldoende om deze fragmenten te tonen in de workshopruimte. Spoel door naar de tijden van de desbetreffende fragmenten binnen iedere video-opname.
- Geef ruimte voor overleg en discussie na elk fragment.
- Laat problemen en ideeën voor verbetering opschrijven op de vellen.

Vervolg op volgende pagina

#1
Stappenplan

VERBETERING IN BEELD

Value Stream Mapping

4

Doel:

Een gegeneraliseerd proces opstellen

Proces tekenen

- Laat de deelnemers bepalen wie de klant, de leverancier, andere actoren en ict-systemen zijn van het proces. Noteer deze in het VSM-schema.
- Vraag de geobserveerde persoon de processtappen nogmaals één voor één kort te beschrijven.
- Laat de andere deelnemers deze procesactiviteiten noteren in het VSM-schema.
- Geef de volgorde van de activiteiten aan met pijlen.
- Plaats alle problemen die naar boven zijn gekomen tijdens het bekijken van de videofragmenten. Geef deze weer met een ster.
- Voeg eventuele andere problemen toe.
- Geef eventuele oplossingen weer in een wolk.
- Controleer of alle processtappen zijn opgenomen in het VSM.
- Link actoren en ict-processen aan de activiteiten.
- Kwantificeer processtappen waar mogelijk. Noteer dit in de datazijde.

Belangrijk

- Zorg ervoor dat de discussie die ontstaat relevant blijft. Stuur bij zodra er wordt afgeweken van het betreffende proces.
- Problemen en ideeën behoren in deze fase van VSM geen grote aandacht te krijgen. Het is wel belangrijk problemen te erkennen zodra deze benoemd worden. Schrijf ze op en kom er op een later moment op terug. Hierdoor voelen de deelnemers zich gehoord en wordt de motivatie behouden.

VERBETERING IN BEELD

Value Stream Mapping

4

Problemen

Ruimte voor noteren van problemen:

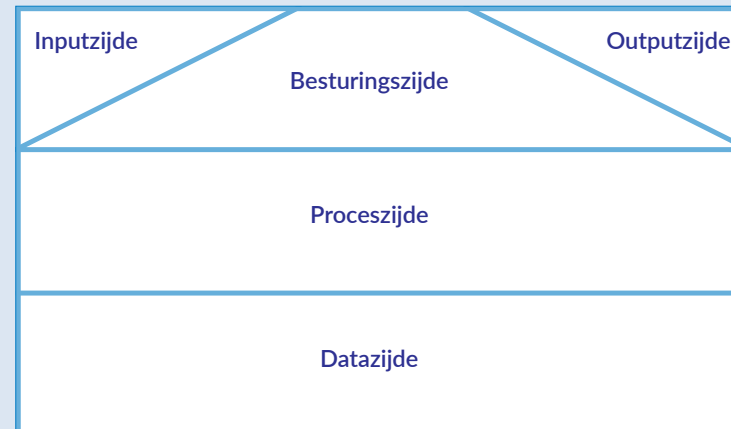
VERBETERING IN BEELD

Value Stream Mapping **4** Ideeën

Ruimte voor noteren van ideeën ter verbetering:

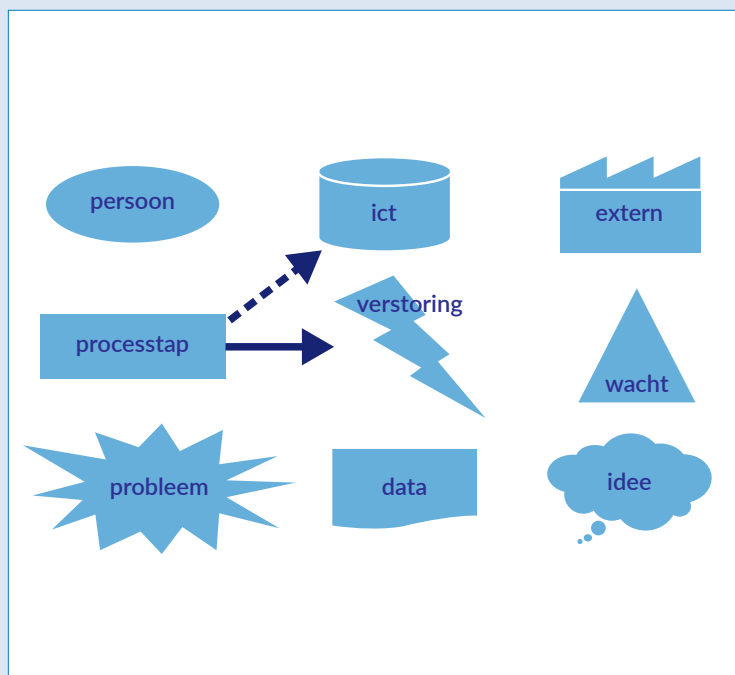
VERBETERING IN BEELD

Value Stream Mapping **4** VSM-schema



VERBETERING IN BEELD

Value Stream Mapping 4 VSM-symbolen



#1
Stappenplan

VERBETERING IN BEELD

Brainstorm

Observatie

Interpretatie

Value Stream Mapping

Verandering **5**

VERBETERING IN BEELD

Verandering **5** **Doel:**
Problemen omvormen
naar ideeën

Tijd: 60-120 minuten per proces

Benodigheden

- Inge vulde VSM
- Workshopruimte
- Workshopdeelnemers (incl. geobserveerde persoon)
- Postervellen (A1) met verschillende kleuren markers

Vorbereiding

- Hang de ingevulde VSM op een zichtbare plaats aan de muur.
- Bereid het postervel 'Problemen lokaliseren' voor.
- Bereid het postervel 'Ideeën genereren' voor.

Probleem lokaliseren

- Loop met de deelnemers het proces door a.d.h.v. de ingevulde VSM.
- Fris de problemen op. Kom tot overeenstemming over de volledigheid van de problemen in het proces.
- Laat de deelnemers elk probleem in één van de kolommen van het postervel 'Problemen lokaliseren' plaatsen: 'vorbereiding', 'uitvoering' of 'evaluatie'.
- Bekijk met de deelnemers in welk gebied de meeste problemen zich voordoen.

Vervolg op volgende pagina

#1
Stappenplan

VERBETERING IN BEELD

Verandering **5** Doel: Problemen omvormen naar ideeën

Ideeën genereren

- Laat de deelnemers voor elk probleem ten minste één oplossing bedenken.
- Laat deze ideeën in het kwadrant 'Ideeën genereren' noteren onder 'organisatie', 'ict', 'persoonlijk' of 'samenwerken'.
- Bespreek alle ideeën en bepaal welke te realiseren zijn.
- Maak een lijst van deze concrete actiepunten en communiceer deze met collega's die niet aan de workshop hebben deelgenomen.
- Benoem leiders/verantwoordelijken per actiepunt.

Belangrijk

- In deze fase is het belangrijk dat de deelnemers hun gevoelens en mening over zowel de problemen en ideeën kunnen uitspreken. Neem hier dan ook ruim de tijd voor.
- Om te waarborgen dat er na de identificatie van concrete actiepunten actie ondernomen wordt, zullen initiatiefnemers aangewezen worden die het voortouw nemen. Zo krijgen zij autoriteit om anderen aan te spreken en tevens kunnen zij hierop zelf aangesproken worden.

VERBETERING IN BEELD

Verandering **5** Problemen lokaliseren

Ieder probleem wordt geplaatst onder één van deze drie stappen:

- Voorbereiding:** Het probleem ontstaat tijdens de voorbereiding van het proces.
- Uitvoering:** Het probleem ontstaat tijdens de uitvoering van het proces.
- Evaluatie/reflectie:** Het probleem ontstaat door de gestelde eisen aangaande het proces.

Voorbereiding

Uitvoering

Evaluatie/reflectie

VERBETERING IN BEELD

Verandering 5 Ideeën genereren

Voor ieder probleem wordt ten minste één idee geplaatst onder deze vier vlakken:

- Organisatie:** Het probleem is op te lossen door iets in de structuur van het proces aan te passen.
- ict:** Het probleem is op te lossen met behulp van ict.
- Samenwerking:** Samenwerking vermindert het probleem.
- Persoonlijk:** Individuele acties verminderen het probleem.

Organisatie

ict

Samenwerking

Persoonlijk

VERBETERING IN BEELD

Verandering 5 Actiepunten presenteren

Naam werkdrukveroorzakend proces

Nr.	Concreet actiepunt	Initiatiefnemer

#1
Stappenplan

PRAKTIJKVOORBEELD #2 SWS BALANS

Vernieuwend werken



Werken vanuit de bedoeling

‘Vernieuwend werken’ is een methode die organisaties helpt (opnieuw) te werken vanuit de bedoeling. Zo doorbreekt een school bestaande systemen en structuren. Systemen gaan weer werken voor leraren, intern begeleiders en schoolleiding, in plaats van andersom. SWS Balans krijgt dankzij deze methode in beeld waar de school werkdruk kan verlagen met en zonder ict.

SWS Balans biedt bijzonder onderwijs op interconfessionele grondslag aan 700 leerlingen. De school heeft 45 medewerkers en deelt het schoolgebouw met voorschool, peuteropvang en bso. De school valt onder Lucas Onderwijs, een bestuur met 47 scholen in en rond Den Haag.

Met Vernieuwend werken gaat SWS Balans terug naar de basis: waar worden we nu eigenlijk blij van? En waar worden de leerlingen en de ouders blij van? Leraren worden bijvoorbeeld blij van leerlingen die goed in hun vel zitten en hun talenten ontdekken. Ouders worden blij als hun kinderen blij naar school gaan en blij thuiskomen. Als ze op school in een veilige omgeving kunnen leren. En als de kinderen veel buiten zijn. Leerlingen worden blij van meer samenwerken, meer afwisseling in werkvormen en meer samen eropuit trekken.

Waar iedereen bij SWS Balans blij van wordt, is niet zomaar een wensenlijstje. Het legt de bedoeling bloot van SWS Balans. Alle schoolprocessen en -systemen worden langs deze meetlat gelegd. Dragen ze bij aan de bedoeling? Wat bijdraagt aan de bedoeling leidt tot meer werkplezier, waardoor de werkdruk vanzelf afneemt.

De methode identificeert ook concrete punten waar leraren werkdruk ervaren. Bijvoorbeeld omgaan met verwachtingen van ouders, het bieden van een persoonlijke aanpak voor leerlingen, de fragmentatie van informatie over leerlingen in meerdere ict-systemen en de hanteerbaarheid van deze systemen. Door ‘Vernieuwend werken’ identificeren leraren deze knelpunten zelf en formuleren hier oplossingen voor – met en zonder ict. Door deze manier van werken doet het team ook ervaring op met het nemen van meer ‘regelruimte’. Dit heeft eveneens effect op de beleving van werkdruk.

WANNEER GA JE MET ‘VERNIEUWEND WERKEN’ AAN DE SLAG?

- Je wilt – via een intensieve methode – op een dieper niveau werkdruk en werkplezier in kaart brengen en oplossingen zoeken.
- Je wilt de professional centraal stellen en hem meer regelruimte geven.
- Je wilt de volgende stap zetten in de schoolontwikkeling.



Interview SWS Balans

DAAN VAN DER MEER
ADJUNCT-DIRECTEUR
MARIT DRIES
ADJUNCT-DIRECTEUR



DAAN VAN DER MEER
ADJUNCT-DIRECTEUR
MARIT DRIES
ADJUNCT-DIRECTEUR



De methode 'Vernieuwend werken' heeft tot mooie resultaten geleid voor Samenwerkings-school Balans, vinden de adjunct-directeuren Daan van der Meer en Marit Dries. "Dankzij de methode hebben we onze organisatieprincipes en vijf beleidsthema's vastgesteld. En er ligt een basis om in gesprek te gaan over het nieuwe schoolplan, dat we het volgende schooljaar gaan opstellen."

Met de methode 'Vernieuwend werken' gaat SWS Balans terug naar de bedoeling van de school. Vanuit die optiek heeft het team de schoolprocessen doorgelicht. Welke processen dragen wel en niet bij aan de bedoeling? Welke zijn onnodig ingewikkeld of zelfs overbodig? Hiermee heeft de school gezamenlijk vastgesteld waar de knelpunten zaten. De werkdruk kwam zo ook in beeld.

Anders en effectiever

Als de bedoeling voor iedereen helder is, kan het team zelf tot oplossingen komen die in het

verlengde van de bedoeling liggen. "Door te werken vanuit de bedoeling, kijken we nu bewuster naar wat we eigenlijk doen en of we dat waardevol vinden. En of wat we doen ook echt moet", legt Van der Meer uit.

"Zo houden we uitvoerige registraties bij van de sociaal-emotionele ontwikkeling van alle leerlingen, vanuit de veronderstelling dat dit moet van de Inspectie. Nu zijn we aan het uitzoeken of dat inderdaad zo is. Kunnen we de registratie anders en effectiever opzetten? Als dat zo is, verlaagt dat meteen de werkdruk. Ook kijken we bijvoorbeeld of het wenselijk en mogelijk is om ouders toegang te geven tot ons leerlingvolgsysteem."

Verder dan ict

De resultaten van het onderzoek reiken voor SWS Balans verder dan louter ict-oplossingen of zelfs maar oplossingen voor werkdruk. "Daardoor zijn de uitkomsten voor ons misschien zelfs waardevoller", vindt Dries. "Zeker omdat we binnenkort aan de slag gaan met het nieuwe schoolplan. Deze methode is behoorlijk intensief en daarom geschikt voor scholen die zich ook in deze fase bevinden. Als je al je schoolprocessen onder de loep neemt, komt werkdruk vanzelf ook in beeld. En als je de bedoeling scherp hebt, zie je de oplossing veel beter."

**'We werken nu
veel bewuster
vanuit de
bedoeling'**

Praktijkvoorbeeld SWS Balans

In het team van SWS Balans leven vragen over werkdruk. De (deel)schoolleiding wil hier aan werken met het team. Tegelijkertijd gaat SWS Balans in schooljaar 2018 - 2019 een nieuw schoolplan opstellen. Daardoor is het een gunstig moment om fundamenteeler naar werkdruk te kijken. Met de methode 'Vernieuwend werken' krijgt SWS Balans scherp wat de bedoeling is van de school en welke manier van werken daarbij past. Ook bekijken de leraren wat in hun school tot werkdruk en werkplezier leidt. De vele inzichten die 'Vernieuwend werken' oplevert, neemt SWS Balans mee in het nieuwe schoolplan.

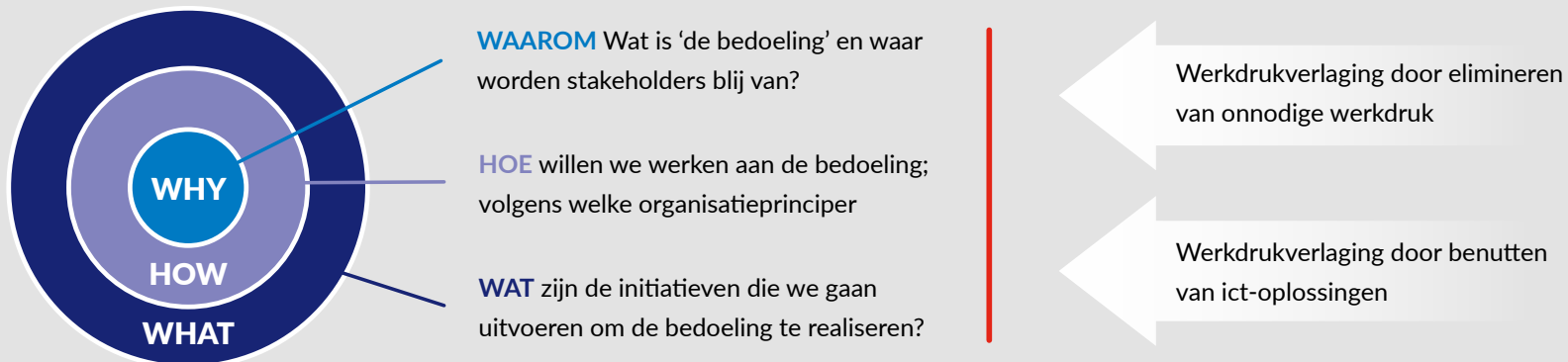
1. Vernieuwend werken

Een externe partij heeft SWS Balans begeleid bij het toepassen van de methode 'Vernieuwend werken'. Het doel van de werkwijze is systemen en structuren binnen een organisatie te doorbreken door terug te gaan naar de bedoeling van het werk. Via 'Vernieuwend werken' wordt op systematische wijze met de direct betrokkenen onderzocht:

- wat de bedoeling is van de organisatie (waarom?)
- volgens welke organisatieprincipes ze aan de bedoeling willen werken (hoe?)
- welke concrete initiatieven opgepakt kunnen worden (wat?)

In de onderstaande afbeelding komt dit schematisch tot uitdrukking.

Vernieuwend werken is het werken vanuit de bedoeling van de organisatie



Afbeelding 1.1

'Vernieuwend werken' kan op twee manieren helpen om de werkdruk te verlagen:

- Het is een fundamentele *veranderaanpak* die de professional (de leraar, intern begeleider en schoolleider) centraal stelt. De methode geeft hem regelruimte en zorgt dat de systemen hem hierbij ondersteunen. Leraren en andere medewerkers bepalen zelf wat ze doen en hoe ze werken. De hypothese is dat zij minder werkdruk ervaren als ze meer regelruimte krijgen.
- Het is een *onderzoeksmethode* om de werkdruk en werkplezier in kaart te brengen en om tot oplossingen te komen. Deze methode maakt onderscheid tussen werkdruk die voortkomt uit de bedoeling en (onnodige) werkdruk die voortkomt uit systemen. Is dit eenmaal duidelijk, dan stellen de medewerkers vast welke (ict-)oplossingen werkdruk kunnen verminderen.

Bij SWS Balans is vernieuwend werken vormgegeven via acht vragen:

- 1 Wat is de bedoeling en waar worden de stakeholders (leerlingen, ouders, leraren, directie en intern begeleider en bestuur) blij van?
- 2 Wat draagt bij aan de bedoeling? Hoe ziet de batenlogica eruit?
- 3 Waar ervaren medewerkers werkdruk in het werken aan de bedoeling enerzijds en in de organisatie en de manier van werken anderzijds?
- 4 Wat is nodig om de bedoeling te realiseren? Wat zijn de beleidsthema's om aan te werken?
- 5 Hoe willen we werken aan de bedoeling? Volgens welke (nieuwe) organisatieprincipes?
- 6 Wat zijn de (vernieuwende) initiatieven en concrete acties om de bedoeling te realiseren?
- 7 Hoe passen we de (nieuwe) organisatieprincipes toe, bij de uitvoering van concrete acties?
- 8 Welke kansen zien we om werkdruk te verlagen? En hoe kan ict hierin helpen?

2. Uitvoering

Deze vragen zijn bij SWS Balans beantwoord in zes stappen. In deze stappen hebben verschillende partijen een rol:

- Externe facilitator: de facilitator begeleidt de workshops, heeft kijk op veranderkunde en bewaakt de ruimte voor het gesprek in het team. Afhankelijk van de veranderkundige kennis die de school heeft, is een interne facilitator ook een optie.
- Supportgroep: de supportgroep bestaat uit vertegenwoordigers van alle betrokkenen, denk aan leraren, intern begeleiders, ouders, schoolleiding en bestuur. Bij SWS Balans waren dit ongeveer zes personen. Ook in de supportgroep creëert de facilitator ruimte voor het gesprek. De groep dient als klankbord voor de facilitator, ondersteunt het traject en stimuleert initiatieven die uit het traject voortkomen.
- Algemene sessies met partijen van binnen en buiten de school; met alle stakeholders dus. Bij SWS Balans ging het om bijeenkomsten met circa twintig personen: leraren, intern begeleiders, ouders, schoolleiding, vertegenwoordigers van het bestuur en bso.

WAT VROEG HET EXPERIMENT AAN INZET?

De investering van de school in 'Vernieuwend werken' bestaat uit de tijd die ongeveer twintig leraren, intern begeleiders, schoolleiding en ouders besteden aan twee sessies van 3,5 uur.

Stap 1

In de eerste bijeenkomst van de supportgroep staan kennismaken en het voorbereiden van de eerste sessie op de agenda. De leden stellen zich voor en maken kennis met 'Vernieuwend werken'. De facilitator licht de opzet van het traject toe met een voorbeeld uit een andere sector: de politie.

Daarna maakt hij de verbinding met de specifieke situatie van SWS Balans. Welke manieren van werken zijn er nu bij SWS Balans en hoe verhouden die zich tot 'Vernieuwend werken'?

BROEDPLAATS VOOR VERNIEUWING

SWS Balans werkt al op verschillende manieren aan vernieuwing. Zo heeft de school onlangs een 'broedplaats' voor experimenterend werken in het leven geroepen. Hierin werken leraren, IB-ers en schoolleiding samen aan vernieuwing. Ze formuleren concrete voorstellen en proberen deze in het klein uit. Als het werkt, passen ze de vernieuwing breder toe op SWS Balans.

Werkt het niet, dan gaan ze na waarom. Het aanhaken bij initiatieven die er al zijn, is belangrijk voor het succes van 'Vernieuwend werken'.

De supportgroep kiest ervoor om alle stakeholders te betrekken bij 'Vernieuwend werken' op SWS Balans. De supportgroep nodigt niet alleen de medewerkers – leraren, IB-ers en schoolleiding – uit om bij te dragen aan de workshops. Ook leerlingen, ouders en bestuur worden betrokken bij de workshops. Dit past bij de integrale benadering van 'Vernieuwend werken'.

De resultaten van deze supportgroep zijn:

- een gedeeld vertrekpunt voor het traject
- de agenda voor de eerste sessie
- de taakverdeling voor de voorbereiding van de eerste sessie: wie krijgen een uitnodiging, wie benadert ouders, bestuur en leerlingen, wie verzorgt welke presentaties?
- welke resultaten wil SWS Balans realiseren aan het einde van de eerste sessie?

Stap 2

In de eerste sessie staat de bedoeling van SWS Balans centraal.

Partijen van binnen en buiten de school gaan hierover in gesprek.

Eerst gaan de deelnemers in vijf gescheiden subgroepen – leerlingen, ouders, leraren, directie/intern begeleiders en bestuur – aan de slag.

Elke subgroep beantwoordt twee vragen:

- Hoe ziet succes van SWS Balans eruit voor jou?
- Waar word jij blij van?

Via deze vragen achterhalen de deelnemers de bedoeling van de school. Zo worden leraren blij van leerlingen die zichzelf zijn en in hun kracht staan. Leerlingen geven aan dat ze liever worden beoordeeld op hun inzet dan op hun eindresultaat. Ouders zien hun kinderen graag blij naar school gaan en blij thuiskomen. Voor de directie en intern begeleiders staat persoonsvorming voorop. Het bestuur wil dat gelukkige leerlingen opgroeien tot sociale, creatieve en flexibele burgers, zonder dat de school de ontwikkeling van de leraren uit het oog te verliest.

De bedoeling van SWS Balans

De subgroepen bespreken de antwoorden en de rode draden en formuleren elk een samenvatting. Deze samenvattingen presenteren de subgroepen plenair aan elkaar. Het levert het volgende overzicht op van de bedoeling van SWS Balans volgens alle stakeholders:

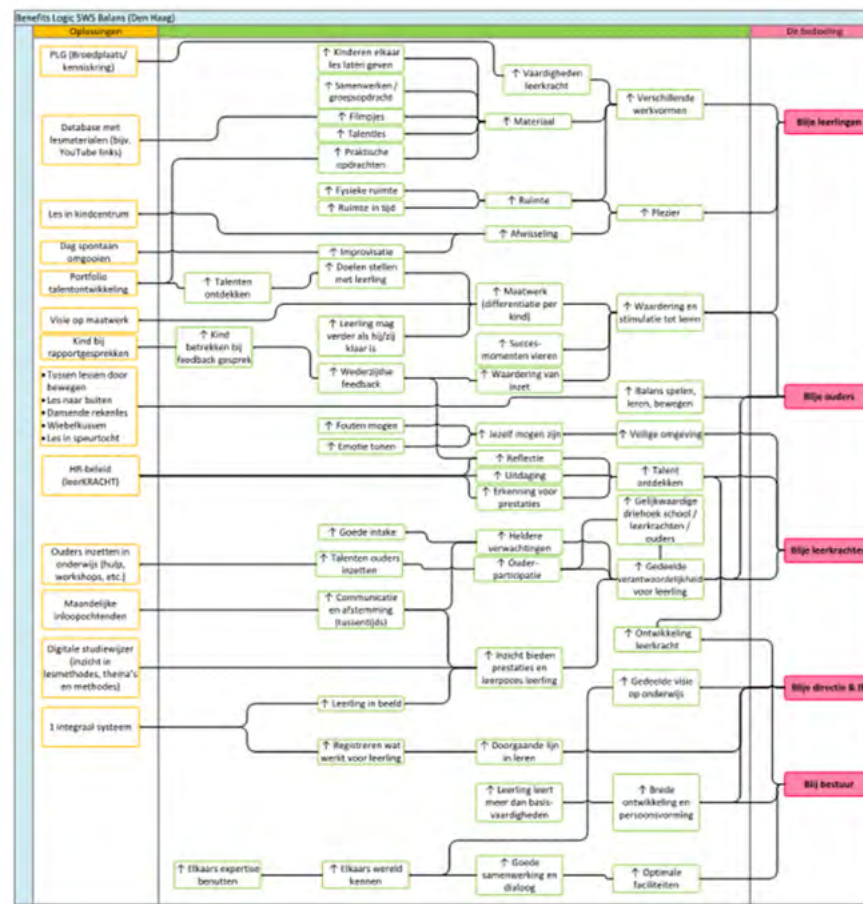
WIE	ZIJN BLIJ ALS.... / DE BALANS IS SUCCESVOL ALS....
Leerlingen	• ...we als leerlingen meer samenwerken, meer in groepsopdrachten werken. • ...we werken met verschillende werkvormen, niet alleen vanuit het boek maar ook bijvoorbeeld met filmpjes. Dan onthoud je het beter. • ...we meer naar buiten gaan om te leren, meer naar musea, meer uitjes. We gezellige dingen samen doen, langere pauze, langer buiten zijn. • ...we elkaar helpen tijdens de les. • ...we uitgedaagd worden op ons eigen niveau, dat als je het snapt dat je door mag met de stof. • ...we gewaardeerd worden op hoe je hebt gewerkt, dat je meer wordt beoordeeld op je inzet dan op het eindresultaat.
Ouders	• ...de kinderen blij naar school gaan en blij thuis komen. • ...er een veilige omgeving en sfeer is voor leerling en leraar zodat het kind open is om te leren. • ...er gedifferentieerd wordt en maatwerk is per kind: elk kind leert op eigen manier. • ...kinderen gestimuleerd en uitgedaagd worden om te leren en zich verder te ontwikkelen, het stimuleren van nieuwsgierigheid naar kennis. • ...kinderen meer kunnen bewegen en buitenspelen.
Leraren	• ...leerlingen zichzelf zijn en in hun kracht staan. • ...leerlingen en leraren hun talent ontdekken en zich in een veilige omgeving kunnen ontwikkelen. • ...ouders en school samen de verantwoording nemen voor de ontwikkeling van het kind. • ...leerlingen en leraren elke dag een succesmomentje of geluksmomentje hebben ervaren.
Directie & intern begeleider	• ...persoonsvorming voorop staat. • ...er eigenaarschap en bevlogenheid is onder leraren, als ieder zijn talent ontdekt en benut. • ...er samengewerkt wordt met alle stakeholders. • ...er een richting is waar we naartoe werken, samen op reis: de richting is bekend maar hoe we daar gaan komen ontdekken we samen.
Bestuur	• ...gelukkige kinderen zich kunnen ontwikkelen tot verantwoorde, sociale, creatieve en flexibele burgers. • ...kinderen tools worden aangereikt om zich te ontwikkelen in basiskwaliteiten maar ook flexibiliteit en creativiteit. • ...leraren niet vergeten worden, zich steeds blijven ontwikkelen en zich blijvend aanpassen. • ...het bestuur hierin optimaal gefaciliteert: leermiddelen, financiën, gebouwen etc. • ...systemen ondersteunen en als er verbinding en herkenning is van de ondersteuning met 'de bedoeling'.

De volgende stap is het vertalen van deze bedoelingen in nieuwe mogelijkheden voor SWS Balans. Dit vindt plaats via een zogeheten brown paper-sessie. De deelnemers vormen nieuwe, gemengde subgroepen. Tijdens deze brainstorm schrijven de deelnemers ideeën voor nieuwe mogelijkheden op post-its en verzamelden en clusteren deze op een brown paper. Dit leidt tot een veelheid aan ideeën en initiatieven. Zoals leerlingen betrekken bij de rapportgesprekken – wat leidt tot blijde kinderen en ouders – en de methode leraar gebruiken – voor blijde leraren.

De subgroepen presenteren de hoofdlijnen uit de initiatieven aan elkaar. Parallel aan het inventariseren van thema's die de school kan oppakken, vraagt de facilitator van de workshop aan de subgroepen waar ze werkdruk ervaren.

Stap 3

Na de sessie vertaalt de facilitator de uitkomsten in een 'batenlogica'. Dit is een oorzaak-gevolgdiagram dat uitgaat van de beoogde doelen (bedoeling) en systematisch terug redeneert naar wat nodig is om te werken aan deze bedoeling. De batenlogica brengt in beeld welke activiteiten waarde ('baten') toevoegen en daarmee bijdragen aan de bedoeling. De batenlogica analyseert ook of werkdruk voortkomt uit het werken aan de bedoeling of uit systemen die niet bijdragen aan de bedoeling. Het gaat dan bijvoorbeeld om ingesleten werkwijzen waarvan niet duidelijk is welk doel ze dienen. Afbeelding 2.2 geeft een beeld van hoe een batenlogica eruit ziet.



Afbeelding 2.2

Op basis van de batenlogica formuleert de facilitator een aantal beleidsthema's die bijdragen aan de bedoeling.

Wat is nodig voor de bedoeling?

Om de bedoeling te realiseren wordt gewerkt aan vijf beleidsthema's

- **Maatwerk in onderwijs:** differentiatie per leerling
- **Nieuwe vormen van onderwijs en leren:** verschillende werkvormen
- **Onderwijs vormgeven in samenwerking met partners en ouders:** gelijkwaardige driehoek: school – leerlingen - ouders
- **Leerling in beeld vanuit één integraal systeem:** waardering van de prestatie (product) én de ontwikkeling, inzet (proces)
- **Leerling doorloopt een doorgaande lijn in onderwijs en leren:** afstemming in de school en in de keten

De manier waarop SWS Balans werkt aan de bedoeling vat de facilitator samen in vijf organisatieprincipes.

Hoe willen we werken aan de bedoeling?

Vijf organisatieprincipes voor SWS Balans

Vernieuwend werken is werken vanuit de bedoeling van de organisatie en kijken naar wat de professionals nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen. Vernieuwend Werken gaat niet alleen over het 'WAT', maar ook over het 'HOE'. De volgende organisatieprincipes zijn geformuleerd voor hoe SWS Balans (vernieuwend) wil werken.

- **Verantwoordelijkheid voelen, krijgen, nemen en delen:** professionele ruimte vanuit vertrouwen
- **Als professionals reflecteren, leren en ontwikkelen:** continu verbeteren en vernieuwen (zelf en met elkaar)
- **Betrokkenheid: samenwerken met partners en ouders:** in verbinding en dialoog met stakeholders
- **Exprimerend werken:** direct aan de slag, durven uitproberen en stapsgewijs voortgang realiseren
- **Onderzoek doen:** breng in kaart wat er al gebeurt (binnen en buiten de school) om van te leren

Tot slot ordent de facilitator de antwoorden op de vragen naar de werkdruk. In een overzicht ziet dat er voor SWS Balans er als volgt uit:

Waar wordt werkdruk ervaren?

In het werken aan 'de bedoeling'

- Persoonlijke aanpak voor leerlingen (kindplan, maandelijkse persoonlijke feedback)
- Complexe thuissituaties van leerlingen
- Informatie over leerlingen op teveel verschillende plekken
- Hanteerbaarheid van ict-systemen (niet efficiënt, fragmentatie, onoverzichtelijk, doublures)
- Verwachtingen van ouders
- Externen (regeldruk, procedures, protocollen)

In de organisatie en manier van werken:

- Veelheid van taken (niet-lesgebonden taken, administratieve taken, diversiteit werkzaamheden)
- Ad hoc zaken en incidenten (brandjes blussen)
- Afhandeling van mail
- Vergaderingen en overleg (zitten en luisteren)
- Informatievoorziening (waar staat wat)
- Aspecten van cultuur (gevoelde verantwoordelijkheid, niet durven loslaten, gemopper en geklaag)
- Verschillende plannen

Het resultaat van de eerste workshop is een gevisualiseerde weergave van 'de bedoeling' van de school met:

- de mogelijke verbeterinitiatieven die hieraan bijdragen
- een inventarisatie van de onderwerpen waarbij leraren werkdruk ervaren

Bij werken aan de bedoeling ervaren medewerkers bijvoorbeeld werkdruk door verwachtingen van ouders en doordat informatie over leerlingen op veel verschillende plekken staat. Werkdruk veroorzaakt door systemen gaat onder meer over de afhandeling van e-mail, vergaderingen bijwonen en achterhalen welke informatie waar is te vinden.

Stap 4

In de tweede supportgroep staat het valideren van de uitkomsten uit sessie 1 en het voorbereiden van sessie 2 op de agenda. De supportgroep spreekt af welke mensen een uitnodiging krijgen voor sessie 2.

Stap 5

In de tweede sessie ligt de focus op het concretiseren van initiatieven die bijdragen aan de bedoeling: wat gaat SWS Balans concreet doen? De sessie begint met een evaluatie van de resultaten van de eerste workshop:

- terugkoppeling van de bedoeling door vertegenwoordigers uit de groepen
- terugkoppeling van beleidsthema's en manier van werken door de facilitator

- korte inspiratie-inleiding over de ontwikkeling van één dashboard voor leraren. Dat is een initiatief dat in de vorige workshop expliciet aan de orde kwam.

Vervolgens gaan de deelnemers aan de slag met uitwerken van initiatieven.

De sessie bestaat uit twee rondes. De deelnemers vormen voor de eerste ronde gemengde subgroepen, die de facilitator van te voren heeft ingedeeld. Elke subgroep werkt aan de concretisering van één beleidsthema aan de hand van de vragen:

- Wat doen we al?
- Welke vernieuwende initiatieven zijn er te bedenken?
- Welke kansen zie je om werkdruk (op dit beleidsthema) te verlagen?

In een tweede ronde werken de subgroepen de vernieuwende initiatieven uit. De deelnemers kiezen zelf hun subgroep. Bij de uitwerking beantwoorden ze de volgende vragen:

- Welke activiteiten ondernemen we?
- Wie kan dat oppakken?
- Als controlevraag: hoe verhoudt zich dit tot de manier van werken die de organisatie wil?

Dit levert een overzicht op van concrete initiatieven per beleidsthema.

Zo is het eerste actiepunt voor het beleidsthema 'Maatwerk in onderwijs' dat de school een visie op maatwerk gaat ontwikkelen tijdens een studiedag. Initiatieven voor bijvoorbeeld het beleidsthema 'Onderwijs vormgeven in samenwerking met partners en ouders' zijn:

- inloopochtenden voor ouders organiseren
- een digitale studiewijzer opzetten voor ouders

Alle initiatieven per beleidsthema zijn als volgt:

Uitwerking van werken aan de bedoeling

Beleidsthema 1 | maatwerk in onderwijs

A

INVENTARISATIE LOPENDE ACTIVITEITEN EN VERNIEUWENDE INITIATIEVEN OP HET BELEIDSTHEMA

Wat doen we al?

- Snappet
- Sofiegroepen E.U.
- Accentbladen
- Groep splitsen in 3 werk-/instructiegroepen aan hand van Cito
- Ik kan het zelf wb groep 1-2
- Circuit groep 3

Welke vernieuwende initiatieven zijn er te bedenken?

- Visie op maatwerk voor hele school ontwikkelen; hoe kun je dit al doorlopende lijn concretiseren.

SELECTIE VAN TWEE (VERNIEUWENDE) INITIATIEVEN OM CONCREET MEE AAN DE SLAG TE GAAN

1 Visie op maatwerk ontwikkelen

Inbreng team en voorschool. Hoe? Studiedag met input externen over maatwerk – conclusie/bevindingen worden verzameld en verder uitgewerkt in werkgroep (inclusief intern begeleider, directie, teamleden, voorschool). Resulteert in een duidelijke, gedragen visie en plan van aanpak.

2 Houd leraren in zijn kracht (HR-beleid leraar)

- Anders naar de formatie kijken: balans tussen van klas wisselen en inhoudelijke verdieping in gesprek tussen leraar en directie.
- Transparant zijn over formatie.

Uitwerking van werken aan de bedoeling

Beleidsthema 2 | nieuwe vormen van onderwijs en leren

B

INVENTARISATIE LOPENDE ACTIVITEITEN EN VERNIEUWENDE INITIATIEVEN OP HET BELEIDSTHEMA

Wat doen we al?

- Broedplaats – samenwerken voor & na school
- PLG – kenniskringen > vernieuwen
- Ontdekkend en Ontwerpend Leren: probleemgestuurd, prototype
- Coöperatief leren: speels, bewegen, rollen, projecten
- Kindgesprek, kind stelt doel
- Oudervertelgesprek (1e intro over kind, leraar luistert)
- Workshops met ouders (huiswerk, ict, social media, rekenen)
- Executive functies (plannen, sociaal-emotioneel, structureren)
- Geen cito voor kleuters, focus op proces

Welke vernieuwende initiatieven zijn er te bedenken?

- PLG – inzicht dat je het kan sturen
- Gepersonaliseerd leren; leraar als coach met ouders
- Ontdekkend en Ontwerpend Leren: denk creatief, inzet technologie, robot / Snappet ook thuis
- Coöperatief leren: op diverse plekken (buiten lokaal)
- Verschillende talenten inzetten (elkaars lessen geven), gastlessen
- Vloggende leraar, vlog 'reken'les,
- Prominente rol in wijk (ouderenzorg e.d.)
- Filosofie skills, creatief denken

SELECTIE VAN TWEE (VERNIEUWENDE) INITIATIEVEN OM CONCREET MEE AAN DE SLAG TE GAAN

1 Professionele leergemeenschap (PLG) stimuleren

- Organigram kenniskring maken en communiceren
- Foto per kenniskring maken en delen
- Leraren uit kenniskring vertellen verhaal (mini artikel)
- Introductie bijeenkomst PLG

2 Iedereen aan de slag met nieuwe werkvormen

- Broedplaats profileren binnen team
- Demo Marshmellow challenges
- Groot leerjaar overleg: iedereen probeert werkvorm > evalueren > van elkaar leren > leercoördinator > delen van kennis in leerjaar
- Verschillende werkvormen inzichtelijk maken

Uitwerking van werken aan de bedoeling

Beleidsthema 3 | onderwijs vormgeven i.s.m. ouders

C

INVENTARISATIE LOPENDE ACTIVITEITEN EN VERNIEUWENDE INITIATIEVEN OP HET BELEIDSTHEMA

Wat doen we al?

- Oudergesprekken rapporten & kindplan, oudervertelgesprekken
- Inloopmomenten, thema-avond, kampbezoek, kerstcafé, VSD
- Hulp uitjes/sportdag e.d., hulpouderformulier, overblijf inroep
- MR, Oudervereniging, ouderenquete, Bovo dagen
- Leerlingvolgsysteem, twitter/website, digidui

Welke vernieuwende initiatieven zijn er te bedenken?

- Lessen door ouders, talenten ouders inzetten
- Inkijk leerlingvolgsysteem & inkijk snappet voor ouders > integraal
- Informeren ouders over lesdoelen, methodes, strategieën etc.
- Gedragsprotocol ouders (verkeer, (v)echtscheiding)
- Inloop hele school, vaste tijd hulp aanbieden, agenda gebruik

SELECTIE VAN TWEE (VERNIEUWENDE) INITIATIEVEN OM CONCREET MEE AAN DE SLAG TE GAAN

1. Inloopochtenden organiseren

- Uitleg aan ouders: wat en waarom?
- Maandelijkse inloopochtenden (ouders 8:15-8:30 in de klas) > uitbreiden naar groepen 5 t/m 8
- Team informeren
- Koffie na afloop

2. Digitale studiewijzer voor ouders

- Besluiten wat er gedeeld wordt en op wat voor platform
- Inventarisatie bij ouders en leraren
- Team informeren en instrueren

Uitwerking van werken aan de bedoeling

Beleidsthema 4 | leerling in beeld vanuit 1 integraal systeem

D

INVENTARISATIE LOPENDE ACTIVITEITEN EN VERNIEUWENDE INITIATIEVEN OP HET BELEIDSTHEMA

Wat doen we al?

- ESIS, Digiduif, Snappet, SCOL> veel stappen/knopjes
- Veel systemen > overschrijven, nadenken naar wie wat sturen
- Alle 'gaten' vullen voor verantwoording
- Oudergesprekken, leerlingbesprekingen
- Diverse gegevens: cijfers, cito, scol, medisch, verklaringen, handelingsplan, accentblad, incidenten, observaties, notities
> voor wie?

Welke vernieuwende initiatieven zijn er te bedenken?

- Op 1 blad (in 1 overzicht): hoe gaat het met het kind?
- Dialoog voeren over wat een goed rapport is (proces of resultaat) > kind, ouders, school/leraar
- Waar moet aandacht naar toe gaan: cognitief, sociaal-emotioneel

SELECTIE VAN TWEE (VERNIEUWENDE) INITIATIEVEN OM CONCREET MEE AAN DE SLAG TE GAAN

1. Schema van administratieve zaken

- Achter de computer bekijken wat je invult
- Analyseren van: moeten/wensen/weg
- Lijstje voorleggen aan andere stakeholders

2. Marktonderzoek naar 1 integraal systeem

- Vertalen van actie 1 in functionele wensen
- Sessie brainstorm
- Gesprek met Lucas ict
- Informeren bij andere scholen en bezoeken onderwijs beurzen
- Nieuwsbrieven volgen

Uitwerking van werken aan de bedoeling

E

Beleidsthema 5 | leerling doorloopt doorgaande lijn

INVENTARISATIE LOPENDE ACTIVITEITEN EN VERNIEUWENDE INITIATIEVEN OP HET BELEIDSTHEMA

Wat doen we al?

- Cito's, rapporten, leerlingvolgsysteem
- Leerlingbesprekingen, overdrachtsgesprekken
- Ontwikkeling leerling op voorschool/KC, gezamenlijk gebouw
- Kanjertraining sociale weerbaarheid (0-13 jr)
- Gebruik methode Snappet
- Kijk 0-6 jaar, presenteren groep 3-8 (spreekbeurt, boek), doelen stellen 1-8, kindplan/kindgesprekken groep (6-)7-8

Welke vernieuwende initiatieven zijn er te bedenken?

- Werken met (digitaal) portfolio talentontwikkeling > meer talenten
- Ook in NSO werken aan talenten/kindplan
- Kindgesprekken rapport en portfolio > van groep 1 t/m 8
- Ontwikkelgesprekken NSO - kind, ouder en pedag. medewerker
- Onderzoekend en ontwerpend leren

SELECTIE VAN TWEE (VERNIEUWENDE) INITIATIEVEN OM CONCREET MEE AAN DE SLAG TE GAAN

1 Werken met (digitaal) portfolio talentontwikkeling

- Onderzoeken wat er al is & wat kunnen we laten (om ruimte te maken voor dit initiatief)
- Talent versterken/ontdekken >doelen vormen
- Format portfolio (digitaal of papier?)
- Protocol/richtlijnen opstellen
- Toestemming ouders (KC-SWS); ouders ook verantwoordelijk
- Draagvlak bij team

2 Kind bij rapportgesprekken in doorgaande lijn van groep 1 t/m 8

- Training (extern) voor voeren ouder-kind gesprekken
- Proces inzicht
- Tijd voor kind gesprek (vrijmaken, organiseren)
- Format/formulier/richtlijn op niveau/groep
- Oudergesprek formulier
- Hoe wordt dit gedaan bij het KC (onderzoek)
- Kindgesprekken voeren (doen!)

Stap 6

Anderhalve maand na sessie 2 vindt de derde supportgroep plaats. Deze supportgroep staat in het teken van concreet aan de slag gaan met (de uitkomsten van) 'Vernieuwend werken'. Hoe kan de school de ervaringen met de werkwijze verankeren en de bedachte initiatieven daadwerkelijk ontvouwen?

3. Resultaten

Door 'Vernieuwend werken' heeft SWS Balans vastgesteld:

- wat de eigen bedoeling is
- welke beleidsthema's bijdragen aan de bedoeling
- met welke vernieuwende initiatieven de school aan de slag gaat om de bedoeling te realiseren
- hoe – volgens welke organisatieprincipes – de school aan de bedoeling werkt

Tijdens bijeenkomsten hebben verschillende geledingen van leerlingen, ouders, leraren, intern begeleiders, directie en bestuur met elkaar de bedoeling geformuleerd en vastgesteld wat hiervoor nodig is. Dit leverde veel energie en inspiratie op. Alleen al daardoor ondervonden medewerkers minder werkdruk. Daar kwam bij dat 'Vernieuwend werken' leraren op SWS Balans de kans gaf mee te denken over de zaken waaraan ze willen werken en hoe ze dat doen. Meer regelmogelijkheden leiden doorgaans tot minder werkdruk.

Werkdruk verlagen met ict

Met het formuleren van de bedoeling inventariseert de methode ook de werkdruk die níet voorkomt uit de bedoeling. Ict kan een deel van deze vorm van werkdruk wegnemen. Voor SWS Balans levert de methode drie ict-kansen op voor werkdrukverlaging:

- alle data van leerlingen integreren in één ict-systeem
- andere vormen van toetsen en digitale toetsen inzetten
- ict inzetten om ouders te informeren en te betrekken bij het onderwijs (digitale studiewijzer)

SWS Balans heeft door deze methode de eerste ervaring opgedaan met interactieve werkvormen die passen bij ruimte geven aan professionals. Al tijdens het experiment zijn de medewerkers begonnen met een vernieuwende manier van werken. De beleidsthema's en organisatieprincipes die de school met 'Vernieuwend werken' formuleerde, krijgen een plaats in de schoolontwikkeling en het nieuwe schoolbeleid. Dit beleid krijgt in schooljaar 2018-2019 verder vorm.

De samenvatting van de resultaten vind je in de figuren op de volgende pagina's.

Hoe passen we organisatieprincipes toe?

De samenvatting van 'waarom', 'hoe' en 'wat' uit dit traject is weergegeven in onderstaande Afbeelding.

BELEIDSTHEMA'S	GESELECTEERDE (VERNIEUWENDE) INITIATIEVEN	HOE GAAN WE DE (NIEUWE) ORGANISATIEPRINCIPES TOEPASSEN?
Maatwerk in onderwijs	1 Visie op maatwerk ontwikkelen	• Verantwoordelijkheid & Reflecteren, leren en ontwikkelen • Onderzoeken: wat is maatwerk?
	2 HR-beleid leraren in kracht	• Reflecteren, leren en ontwikkelen • Experimenteren, durven uitproberen
Nieuwe vormen van onderwijs en leren	1 Professionele leergemeenschap (PLG) stimuleren	• Experimenteren: leren van wat werkt • Broedplaats: pedag. medewerker en leerlingen > samenwerken • Verantwoordelijkheid pakken
	2 Iedereen aan slag met nieuwe werkvormen	
Onderwijs in samenwerking met partners en ouders	1 Inloopochtenden organiseren	• Korte lijnen in de driehoek van samenwerking • Reflecteren, leren, ontwikkelen: ouder meer inzicht in waar kind mee bezig is, kind kan makkelijker delen waar hij/zij mee bezig is • Verantwoordelijk: leraar en ouder kind gezamenlijk aanspreken
	2 Digitale studiewijzer voor ouders	• Samenwerken en bijdragen door korte lijnen en meer informatie • Verantwoordelijkheid ouders (delen voortgang, methodes, thema's)
Leerlingen in beeld vanuit één integraal systeem	1 Schema van administratieve taken	• Starten met onderzoek > inzichten krijgen, goede voorbeelden • Snel resultaten delen buiten de groep
	2 Marktonderzoek naar 1 integraal systeem	
Leerling doorloopt een doorgaande lijn in onderwijs en leren	1 Werken met (digitaal) portfolio talentontwikkeling	• Benutten/inzetten: oudertalent, ervaring externen, ruimtes, VSD • Kenniskring en tussentijds evalueren
	2 Kind bij rapportgesprekken in doorgaande lijn van groep 1 t/m 8	• Spelregels met elkaar (ouders/leraren) • Ervaringen delen & van elkaar leren • Experimenteren en training

Hoe kan werkdruk worden verlaagd?

In kaart brengen van ict-kansen en overige verbeterkansen

ICT-KANSEN VOOR WERKDrukVERLAGING

- Alles in 1 geïntegreerd ict-systeem
- Andere vormen van toetsen; inzet van digitale toetsen
- Inzet van ict om ouders te informeren en te betrekken bij onderwijs (digitale studiewijzer)

ICT-KANSEN VOOR WERKDrukVERLAGING

- Snappet, ook thuis inzetten
- Vloggende leraar, zowel voor leerlingen (vloggende rekenles) als voor leraren (uitwisselen, van elkaar leren)
- Inkijk-leerlingvolgsysteem voor ouders
- Digitaal portfolio talentontwikkeling

De samenvatting van de uitkomsten van de werkdruk inventarisatie zijn te vinden in onderstaande Afbeelding.

OVERIGE VERBETERKANSEN VOOR WERKDrukVERLAGING

- Meer tijd voor 1-op-1 begeleiding van leerlingen
- Meer capaciteit/personeel
- Meer/efficiëntere tijd voor ouders
- HR-beleid/HR-cyclus gericht op: de leraar in zijn kracht
- Expertise van derden langer gebruiken
- Verwachtingen managen bij ouders/collega's
- Transparantie: duidelijk maken wie welke verantwoordelijkheden heeft
- Bespreken (per leerjaar): wat moet en waar zit de ruimte; wat kunnen we loslaten (wet en wat inspectie vraagt?)
- Intervisie (studiereis Finland)
- In kaart brengen wat er geregistreerd moet worden van inspectie en wat niet (schrappen in registratie)
- Samenwerking en afstemming in de school en met ouders en kindcentrum

Tot slot

Wat levert vernieuwend werken op voor medewerkers en leerlingen?

RESULTATEN VOOR MEDEWERKERS

- Meer betrokkenheid, inzicht en motivatie
- Eigenaarschap en gedeelde verantwoordelijkheid
- Effectievere gesprekken
- Duidelijkheid, transparantie en vertrouwen
- Erkenning, waardering, doen waar je goed in bent
- Bevlogenheid
- Invloed op je rol > werkplezier verhogend, vervangt werkdruk
- Je helpt elkaar, brengt organisatie samen naar hoger plan
- Ervaren, gemotiveerde leraar voor de klas
- Verhoging verantwoordelijkheid leraren op proces
- Inzicht in talenten en ontwikkelen
- Meer afstemming met ouders en leerlingen (vertrouwen, samen)
- Meer bewustzijn welk onderwijs je wilt aanbieden
- Tijd
- Je kunt gaan reflecteren
- Mogelijkheid andere stakeholders te betrekken

RESULTATEN VOOR LEERLINGEN

- Meer betrokkenheid, inzicht en motivatie
- Meer op maat, kind centraal, doen wat werkt
- Eigenaarschap en gedeelde verantwoordelijkheid
- Als klas samen verantwoordelijkheid; leraar en leerlingen
- Beter aansluiten bij leerstijlen van kinderen
- Lesstof wordt minder taai (je staat minder 'te trekken')
- Einde 'methodeslavernij'
- Blijje leerlingen & meer plezier
- Talentontwikkeling
- Gepersonaliseerd leren
- Samenwerken

Stappenplan

'Vernieuwend werken' is een methode die organisaties helpt (opnieuw) te werken vanuit hun bedoeling. Zo doorbreekt een school bestaande systemen en structuren. Systemen gaan weer werken voor leraren, intern begeleiders en de schoolleiding, in plaats van andersom.

Met dit stappenplan kan jouw school ook aan de slag met de methode 'Vernieuwend werken'. Je brengt de 'why', 'how' en 'what' van jouw school in kaart en bepaalt de concrete actiepunten: wat is hiervoor nodig?

Aan het eind van de rit heb je de bedoeling van de school (why) voor ogen voor alle stakeholders. Je weet ook hoe je aan die bedoeling werkt (how). En tot slot heb je een goed beeld van wat je moet doen om de bedoeling te realiseren (what).

Wie is wie in deze methode?

Facilitator

De facilitator begeleidt de sessies. Deze heeft kijk op veranderkunde en bewaakt de ruimte voor het gesprek in het team. Afhankelijk van de veranderkundige kennis die de school heeft, is een interne facilitator ook een optie.

Supportgroep

De supportgroep bestaat uit vertegenwoordigers van alle betrokkenen, denk aan leraren, intern begeleiders (IB-ers), ouders, schoolleiding en bestuur. In de supportgroep creëert de facilitator ruimte voor het gesprek. De groep dient als klankbord voor de facilitator, ondersteunt het traject en stimuleert initiatieven die uit het traject voortkomen.

Stakeholders

Stakeholders zijn partijen binnen en buiten de school. Ook hier kan het gaan om vertegenwoordigers van leraren, intern begeleiders, ouders, schoolleiding en bestuur. De supportgroep beslist onder begeleiding van de facilitator wie de stakeholders zijn en hoe ze die willen betrekken bij het proces.

Stap 1

Doel: de supportgroep maakt kennis met de methode 'Vernieuwend werken' en bereidt de verdere stappen voor, met name sessie 1

Wie: supportgroep en facilitator

Tijdsduur: 1,5 uur

Werkwijze: de facilitator presenteert de theorie van 'Vernieuwend werken'. De groep bespreekt gezamenlijk de overeenkomsten en verschillen met de huidige praktijk.

Vragen die daarbij aan bod kunnen komen zijn:

- wat is de theorie achter 'Vernieuwend werken'?
- welke manieren van werken zijn er nu in de school?
- hoe verhouden die zich tot 'Vernieuwend werken'?
- hoe maken we maximaal verbinding met de werkpraktijk?

Vervolgens bepaalt de supportgroep in dialoog welke stakeholders relevant zijn, wat het programma voor sessie 1 is en maken ze praktische afspraken: wie krijgen een uitnodiging? Wie benadert ouders, bestuur en leerlingen? Wie verzorgt welke presentaties?

Resultaten:

- een gedeeld vertrekpunt voor het traject
- de agenda voor de eerste sessie
- de taakverdeling voor de voorbereiding van de eerste sessie
- overzicht van de resultaten die we willen realiseren aan het einde van de eerste sessie.

Stap 2

Sessie 1

Doel: opstellen van de bedoeling van de school en formuleren van nieuwe mogelijkheden

Wie: alle stakeholders in subgroepen

Tijdsduur: ca. 3,5 uur

Werkwijze: de sessie bestaat uit drie rondes.

In ronde 1 geeft de facilitator plenair een korte inleiding van de theorie van 'Vernieuwend werken'. Indien er al voorbeelden in de schoolpraktijk zijn, die daarop aansluiten kan iemand uit de school ook plenair een voorbeeld introduceren.

In ronde 2 gaan de deelnemers uiteen in subgroepen per stakeholder.

De centrale vraag voor de subgroep is: Waar word je blij van? Deze vraag is een positieve herformulering van de vraag naar de bedoeling van de school. De deelnemers formuleren eerst hun antwoord op de vraag individueel, vervolgens bespreken ze hun antwoorden en komen tot één gezamenlijk formulering. De uitkomsten van de subgroepen worden geordend en plenair gedeeld.

Gebruik eventueel het schema op pagina 2.8.

Ronde 2: vaststellen bedoeling door subgroepen van

- leerlingen ('leerlingen zijn blij als...')
- ouders ('ouders zijn blij als...')
- leraren ('leraren zijn blij als...')
- directie & intern begeleider ('directie & intern begeleider zijn blij als...')
- bestuur ('het bestuur is blij als...')

In ronde 3 gaan de deelnemers uiteen in subgroepen met een nieuwe samenstelling. In elke subgroep zit een vertegenwoordiging van de verschillende subgroepen uit ronde 2. De centrale vraag voor de subgroep is: Welke nieuwe mogelijkheden die bijdragen aan de bedoeling van de school kunnen de stakeholders bedenken? Wat is nodig om de bedoeling te realiseren? Tijdens een brainstorm inventariseren de deelnemers nieuwe mogelijkheden. Ze houden het gesprek bij op een zogeheten brown paper. Aan het einde van het gesprek wordt expliciet geïnventariseerd op een apart papier waar de deelnemers in de subgroep werkdruk ervaren.

Resultaten:

- eerste versie van de bedoeling (why) van de school vanuit verschillende stakeholders
- nieuwe mogelijkheden die bijdragen aan de realisatie van die bedoeling
- overzicht waar de stakeholders werkdruk ervaren

Stap 3

Doel: Uitwerken van de uitkomsten van sessie 1

Wie: facilitator

Tijdsduur: 4 - 8 uur

Werkwijze: de facilitator stelt een batenlogica, een oorzaak-gevolg-diagram op. Hierin wordt de samenhang tussen bedoeling, activiteiten en concrete oplossingen gevisualiseerd. Ook worden op basis van deze samenhang beleidsthema's geformuleerd. De beleidsthema's zijn clusteringen van activiteiten. De uitkomsten van de inventarisatie van de werkdruk worden geanalyseerd. Welke passen bij de het werken aan de bedoeling, welke komen voort uit de organisatie en manier van werken?

Resultaten:

- een schematische weergave van de acties die bijdragen aan de doelstellingen van de school in de vorm van een batenlogica (voorbeeld: pagina 2.9)
- de beleidsthema's (wat is nodig voor de bedoeling)
- de organisatieprincipes (hoe willen we werken aan de bedoeling)
- een analyse van waar werkdruk wordt ervaren bij het werken aan de bedoeling
 - in de organisatie en manier van werken

Stap 4

Doel: terugkoppelen van de uitkomsten uit sessie 1 en met elkaar vaststellen wat de vertrekpunten zijn voor sessie 2. Bepalen welke stakeholders een uitnodiging krijgen voor sessie 2.

Wie: supportgroep onder begeleiding van de facilitator

Tijdsduur: 1,5 uur

Werkwijze: de facilitator presenteert de samenvatting van de uitkomsten van sessie 1, de supportgroep bespreekt in hoeverre zij de uitkomsten herkent.

Vervolgens worden de volgende vragen besproken:

- wat betekenen die uitkomsten voor sessie 2?
- wat wordt het programma van sessie 2, wie gaat wat voorbereiden?
- welke stakeholders krijgen een uitnodiging voor sessie 2 en waarom?

Resultaten:

- gevalideerde uitkomsten van sessie 1
- de vervolgstappen en welke stakeholders daaraan meehelpen

Stap 5

Sessie 2

Doel: formuleren van actiepunten / initiatieven die bijdragen aan de bedoeling

Wie: de stakeholders, uitgekozen door de supportgroep in de voorbereiding

Tijdsduur: 3,5 uur

Werkwijze: deze sessie bestaat uit drie rondes.

De eerste ronde is plenair. De ronde start met een korte presentaties van de bedoeling door vertegenwoordigers van leraren, intern begeleiders, schoolleiding en anderen. Vervolgens koppelt de facilitator de beleidsthema's, Batenlogica en organisatieprincipes terug met de vraag: herkennen jullie dit? Als inspiratie kan ronde 1 worden afgerond met een korte presentatie van een initiatief dat een andere school heeft ondernomen op één van de beleidsthema's.

Ronde 2 is in subgroepen per beleidsthema. De facilitator heeft eerst de deelnemers in subgroepen ingedeeld, zodat elke subgroep een mix van stakeholders bevat. De subgroepen beantwoorden voor het beleidsthema dat aan hen toegekend is de volgende vragen: wat doen we al? Welke vernieuwende initiatieven zijn te bedenken? Welke kansen zie je om werkdruk op dit beleidsthema te verlagen? De subgroep houdt de uitkomsten van hun gesprek bij op papier. Vervolgens worden de uitkomsten plenair gedeeld.

Ronde 3 is ook in subgroepen per beleidsthema. Deze keer kunnen de deelnemers zelf kiezen voor een subgroep. De centrale vraag is nu om twee vernieuwende initiatieven te kiezen en daar concreet invulling aan te geven: wat kunnen we concreet oppakken en wie zou dat kunnen doen? Hoe verhoudt zich dat tot de manier van werken die de school wil (organisatieprincipes)?

Resultaten:

- overzicht van concrete initiatieven per beleidsthema (voorbeeld: pagina 2.13 - 2.17)
- overzicht van verbeterkansen (voorbeeld: pagina 2.20)
- ict-kansen voor werken aan de bedoeling
- ict-kansen voor werkdrukverlaging
- overige verbeterkansen voor werkdrukverlaging

Stap 6

Doel: verankeren van uitkomsten in de werkwijze van de school

Wie: de supportgroep

Tijdsduur: 1,5 uur

Werkwijze: anderhalve maand na sessie 2 bespreekt de supportgroep hoe de school verder gaat met de resultaten van 'Vernieuwend werken'. Centrale vragen daarbij zijn:

- wat is nodig om de resultaten te verankeren in de werkwijze van de school?
- hoe kan de school de initiatieven ontvouwen?

Resultaten:

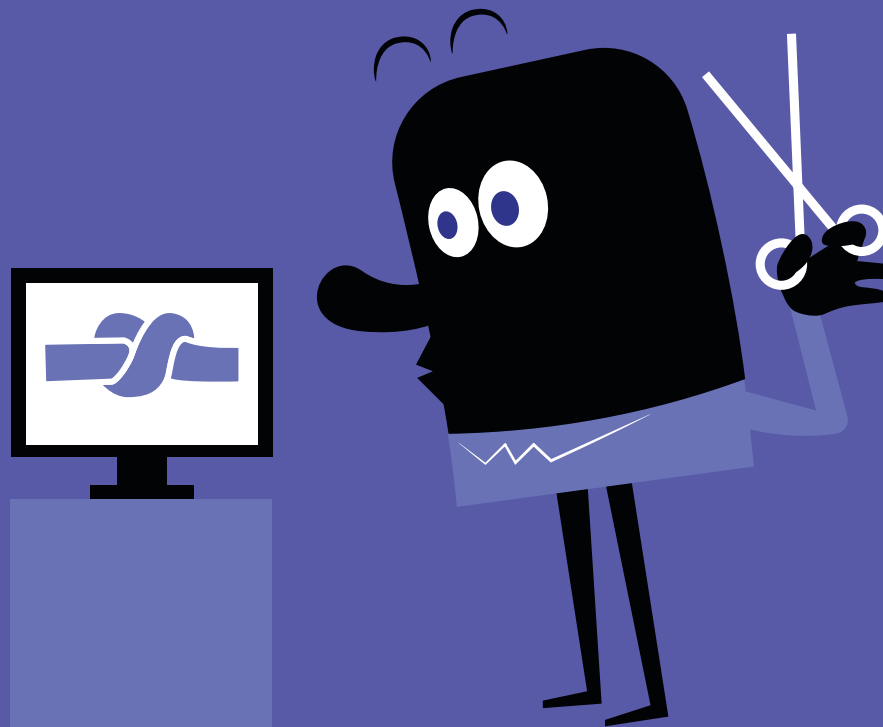
- verankering van de uitkomsten van het traject in de werkwijze van de school

Overall resultaten:

- de stakeholders formuleren wat de bedoeling van de eigen school is (why)
- hoe (how) – met welke organisatieprincipes – de school aan de bedoeling werkt
- gezamenlijk hebben de stakeholders geformuleerd welke beleidsinitiatieven bijdragen aan de bedoeling (what)
- de stakeholders hebben geformuleerd met welke vernieuwende initiatieven de school aan de slag gaat om de bedoeling te realiseren (what)

PRAKTIJKVOORBEELD #3 'T BLOKHUUS

Werkobservaties



Via werkobservaties minder ict-knelpunten

Iemand van buiten die met een frisse blik naar de ict op school kijkt. Dat is de reden voor basisschool 't Blokhuus om samen met Kennisnet onderzoek te doen naar ict-gebruik op school. En naar de werkdruk die ict oplevert. De onderzoekers maken een analyse van het gebruik van ict en identificeren de knelpunten. Knelpunten die vaak zorgen voor extra werkdruk. Vervolgens formuleren ze concrete oplossingen waarmee 't Blokhuus meteen aan de slag kan.

Basisschool 't Blokhuus ligt in Hoevelaken, onder de rook van Amersfoort. Het is een bijzondere neutrale basisschool op algemene grondslag. De school heeft ongeveer 250 leerlingen. De 23 medewerkers werken vooral parttime. De zeventien groepsleraren hebben meestal een eigen groep. 't Blokhuus is een kleinschalige, zelfstandige school, waarin leraren voor- namelijk leraargestuurd lesgeven. Zij geven instructie. De leerlingen gaan vervolgens klassikaal of zelfstandig aan de slag met de lesstof. De leraar begeleidt wanneer er vragen zijn. Voor de instructie gebruiken de leraren ook digitale middelen, zoals het smartboard en digitale lesmaterialen. In de ochtend komen taal en rekenen aan bod, 's middags is er meer ruimte voor gym, wereldoriëntatie en andere vakken.

Bij 't Blokhuus heeft Kennisnet samen met de onderzoekers van Hike One leraren en andere medewerkers geobserveerd tijdens hun werk en hen geïnterviewd. De onderzoekers stellen vast op welke momenten de leraren in de les ict gebruiken. En wanneer dit problemen en daarmee werkdruk oplevert. Om dit nader te duiden interviewen ze enkele medewerkers. Het uitgangspunt is dat de werkdruk vermindert door de knelpunten op ict-gebied weg te nemen.

'Mensen hebben de neiging om door te gaan met wat ze gewend zijn. Zo was het ook met onze ict. Daarom werkt het zo goed dat experts van buiten eens naar de processen kijken. En ons dan vragen waarom we het eigenlijk zo doen.'

Jos Berens, directeur 't Blokhuus

Deze methode leidt tot concrete ict-verbetersuggesties die passen bij de situatie op school. Het advies met de meeste impact is om zo snel mogelijk in de cloud te gaan werken en de fysieke server op school de deur uit te doen. Dit lost in één klap diverse problemen op, zoals een traag netwerk als veel mensen er tegelijkertijd gebruik van maken, inlogproblemen vanuit huis en kwesties rondom veiligheid en privacy. De investeringen die niet meer nodig zijn voor de server kan 't Blokhuis gebruiken voor ict-coaching van de eigen mensen. De onderzoekers geven een overzicht van de stappen die de school moet nemen voor deze migratie naar de cloud.

Verder krijgt 't Blokhuis een hele reeks grote en kleine tips om de ict op school te stroomlijnen, zoals werken met wachtwoordmanagers en leraren instrueren in het gebruik van Excel. Naast deze technische oplossingen hebben de onderzoekers oog voor de menselijke kant van ict. Zij adviseren het Blokhuis team interne processen vooral ook zelf te doorgronden en na te gaan waar het beter kan. Om zulke processen inzichtelijk te maken, kan het team handvatten gebruiken als card sorting.

WANNEER GA JE MET WERKOBSERVATIES AAN DE SLAG?

- Je wil een snelle inventarisatie van het ict-gebruik waardoor leraren werkdruk ervaren.
- Je zoekt naar concrete oplossingen voor ict-knelpunten die je snel kunt implementeren.
- Je staat open voor extern advies over je ict-toepassingen.
- Je hebt niet veel middelen en tijd voor uitvoerig onderzoek waarbij het hele team zelf problemen identificeert en oplossingen bedenkt.
- Je meerjarenplan wordt uitgevoerd en je kunt de uitkomsten gebruiken om kleine verbeterstappen te maken.



Interview 't Blokhuus

JOS BERENS
DIRECTEUR 'T BLOKHUUS

JOS BERENS
DIRECTEUR 'T BLOKHUUS

‘Oude gewoontes doorbreken’



Ingesleten gewoontes op een school kunnen onnodige werkdruk opleveren, zonder dat het team zich daarvan bewust is. Soms is dan de frisse blik van een buitenstaander nodig om dat patroon te doorbreken. Basisschool 't Blokhuis kon door deze inzichten een aantal ict-processen op school vereenvoudigen en zo de werkdruk verlagen.

Mensen gaan vaak op de oude voet door, weet Jos Berens, directeur van 't Blokhuis. “We doen dingen zoals we dat gewend zijn, zonder daar nog echt over na te denken. De onderzoekers van Kennisnet maakten ons duidelijk hoezeer we aan onze eigen gewoontes gewend waren geraakt. En hoe belangrijk het is om even stil te staan en je af te vragen waarom je dingen doet zoals je ze doet. Dat bleek bijvoorbeeld bij het proces met de leesdossiers. We deden dubbel werk en lieten de systemen niet voor ons werken. Deze werkwijze hebben we nu simpeler gemaakt, waardoor de werkdruk vermindert.”

Aandacht in elke vergadering

Het onderzoek leverde meer inzichten op. “Vaak willen we te snel naar de oplossing toe”, vertelt Berens. “Maar soms moet je gewoon eerst meer kennis opdoen. We hebben nu een ict-werkgroep en we ruimen er elke vergadering tijd voor in. Toch is het voor ons als zelfstandige school niet altijd gemakkelijk om dit soort complexe vraagstukken op te pakken. We hebben bijvoorbeeld niet de middelen voor een zelfstandige ict'er.”

“Dat is deels te ondervangen; we hebben ons bijvoorbeeld aangesloten bij SIVON, het inkoopcollectief voor het po. Ook de handreikingen van de PO-Raad zijn erg nuttig. Omdat ict-ontwikkelingen zo snel gaan, moet er eigenlijk centrale kennisdeling en centrale regie voor het po komen.”

Meer leervermogen

Berens vond het een luxe om mee te doen aan het onderzoek: “We hebben deskundig advies gekregen van experts die met frisse blik naar onze schoolprocessen keken. Ik denk dat onze ervaringen voor veel scholen herkenbaar zijn en dat ze ook baat hebben bij onze oplossingen. Daarom is het belangrijk om dit soort informatie te delen. Zodat er meer leervermogen ontstaat.”

Praktijkvoorbeeld 't Blokhuus

't Blokhuus is een kleine zelfstandige school. Daardoor heeft de school niet veel tijd en middelen voor een onderzoek naar werkdruk en ict waarbij het team zelf problemen identificeert en oplossingen bedenkt. Bij deze observatiemethode is dat ook niet nodig. Hierbij verzamelen externe onderzoekers informatie en formuleren suggesties voor verbetering. Zo krijgt 't Blokhuus met een minimale interne investering advies op maat voor het verbeteren van de eigen ict-inrichting. Het verbeteren hiervan draagt bij aan minder werkdruk. Doordat de observaties school-specifiek zijn, is in deze case geen stappenplan opgenomen.

1. Schets van de ict-situatie

Leraren en andere medewerkers van 't Blokhuus gebruiken ict op verschillende manieren. Het overzicht hiernaast geeft hiervan een indruk, maar is niet uitputtend.

Lesvoorbereiding	1 Zoeken in digitaal lesmateriaal 2 Thuis inloggen op de server 3 Zoeken op internet 4 In elkaar zetten lesprogramma, door sommige leraren in prowise
Tijdens de lessen	1 Smartboard met verschillende applicaties en portalen voor methoden en lesmateriaal van Noordhoff, Zwijsen en Malmberg. 2 Leraarcomputer voor: - E-mail - Registratie in ParnasSys - Excellijsten en overzichten 3 Leerlingcomputers voor: - Digitale oefeningen en toetsen (alleen incidenteel omdat 't Blokhuus hier bewust voor heeft gekozen) - Internet voor opdrachten en werkstukken 4 iPads voor typcursus (nog niet in gebruik)
Buiten de lessen om	Administratievoortgang in verschillende systemen en digitale lijstjes: • ParnasSys (voor de leraar met name verzuim en incidenten) • Methodesoftware • Excellijsten en overzichten, vaak in combinatie met papieren lijsten en overzichten
Ondersteunende processen	1 Thuis inloggen op de server 2 App van ParnasSys voor verzuim 3 Administratie in ParnasSys en LOVS 4 Rapportages uit ParnasSys 5 Microsoft Office (met name Word en Outlook) voor communicatie

Netwerk

De netwerkinfrastructuur van 't Blokhuus bestaat uit een internetverbinding met wifi-access points voor internetgebruik op school. Er zijn gescheiden netwerken voor leraren, leerlingen en gasten.

Schoolserver

Kantoorapplicaties, gedeelde mappen, standaard templates en schoolspecifieke software zoals ParnasSys zijn beschikbaar via de fysieke schoolserver. Toegang tot deze software krijgen leraren en medewerkers door in te loggen op die schoolserver via de extern-bureaublad-functie van Windows. De bandbreedte van de schoolserver is niet toereikend om met veel gebruikers tegelijkertijd dataverkeer te hebben. Daarom gebruiken leraren in de klas – voor bijvoorbeeld het streamen van filmpjes – vaak de bandbreedte van de eigen lokale pc.

Webbased

Leraren benaderen veel methodesoftware webbased via internet. Om vanuit huis beschikking te hebben over gedeelde mappen en specifieke software, kunnen medewerkers ook inloggen op de server.

2. Methode van onderzoek

Kennisnet heeft bij 't Blokhuus onderzoek gedaan met onderzoekers van Hike One. Deze werkwijze intervenueert op operationeel niveau. Het onderzoek bestaat uit observaties en interviews. Door de observaties verzamelen de onderzoekers zo veel mogelijk waardevrije informatie. De interviews geven inzicht in de subjectieve beleving van het werk.

Observaties

Onderzoekers hebben vier leraren en een onderwijsassistent geobserveerd tijdens de lessen. Ze keken mee op de pc van de leraren en voerden aanvullende gesprekken met hen. Tijdens deze observaties hebben de onderzoekers vastgelegd op welke momenten leraren ict gebruiken in hun les en wanneer dat knelpunten opleverde.

Interviews

Ook hebben ze een administratief medewerker, een intern begeleider, een ict-verantwoordelijke en de directeur geïnterviewd. Hierbij letten de onderzoekers speciaal op de administratieve taken die deze medewerkers met ict uitvoerden en op de inrichting van de (werk)processen.

De beoogde opbrengst zit vooral in feitelijke waarnemingen, vergezeld door duiding tijdens de interviews. Deze opbrengst werd aangevuld door suggesties van experts over de manier waarop de school zaken met ict anders kon aanpakken, zodat de werkdruk zou afnemen.

Tijdsinvestering

De investering van de school in het experiment bestaat uit de volgende uren van de vier leraren, een intern begeleider, een administratief medewerker, een onderwijsassistente en de directeur:

- circa 2-3 uur per leraar voor een duidend interview na de dagobservatie;
- circa 1-2 uur per andere betrokkene voor een interview inclusief meekijken met administratieve taken;
- terugkoppelingsbijeenkomst van 1,5 uur met alle deelnemers, waarin de resultaten werden gepresenteerd.

3. Uitvoering

Tijdens de verkenning hebben de onderzoekers bij vier leraren een dag meegekeken in de klas. Dit waren vier drukke dagen waarin van alles gebeurde. Tijdens de observatie in de klas hebben de onderzoekers het rooster gevolgd. Hierbij geven ze steeds aan wanneer de leraar ict-toepassingen gebruikte en wanneer dat problemen opleverde of tot werkdruk leidde.

Veelvoorkomende obstakels waren:

- 1 Leraar is extra tijd kwijt, leerlingen moeten ondertussen wachten doordat
 - programma's traag of niet goed opstarten
 - programma's niet gebruiksvriendelijk zijn en veel omslachtige acties vragen, bijvoorbeeld veel kliks om bij de juiste pagina in het digitale werkboek te komen
 - internet niet altijd stabiel is
- 2 Leraar werkt om onhandigheden heen, wat frustratie oplevert
 - De leraar moet telkens de toolset van smartboard verschuiven omdat deze in de weg staat.
 - De 'intellipen' werkt niet bij alle software.
- 3 Administratie kost leraren veel tijd
 - handmatig invoeren van resultaten in verschillende overzichten en systemen (zoals papieren lijsten, Excel en ParnasSys)
 - groepsplannen invoeren is lastig

Een dagoverzicht ziet er bijvoorbeeld als volgt uit.

De momenten waarop de leraar ict gebruikt, zijn vetgedrukt.

EEN DAG BIJ GROEP 4	
08.00	Vorbereiden les
08.30	Taalles vrije tijd: woordflitsen en voorlezen
08.50	Voor jezelf lezen
09.00	Opdrachten doornemen en uitvoeren werkboek
09.15	Uitleg werkwoorden
09.35	Klassikaal nakijken met smartboard
09.45	Zelf werken
10.00	Naar buiten
10.15	Drinken en eten
10.30	Rekenen: klokkijken adhv klokjes
10.45	Rekenen: klokkijken werkboeken oefening
11.15	Klassikaal nakijken met smartboard
11.30	Zes heksen liedje dans (YouTube)
11.40	Instructieopdracht rijmwoorden
12.00	Vorbereiding middag
12.35	Lunch
13.00	Rondje kletsen
13.10	Instructie en opdracht hoofdrekenen
13.35	Spring naar een getal
13.50	Burenbingo circuit
14.35	Zelf spelen
15.00	Hoofdrekenen nakijken
15.30	Invoer resultaten
15.45	Overdracht opschrijven
16.00	Mail en aanwezigheid
16.30	Bellen voor overdracht

De onderzoekers gaven de leraren aan het einde van de observatiedag meteen de volgende tips mee:

- 1 Smartboard werkt hetzelfde als de desktop; laat daarom aan de klas zien wat je doet, in plaats van vanachter je bureau je desktop te bedienen. Dat levert ook meer interactie met de klas op.
- 2 Smartboard kent allerlei extra opties en handigheden, maak daar meer gebruik van en deel deze met collega's.
- 3 Excel biedt de mogelijkheid om met formules automatisch te categoriseren op basis van de eindscore, bijvoorbeeld rood, oranje en groen. Dat hoeft dan niet meer handmatig.

Naast de observaties in de klas hebben de onderzoekers leraren en ondersteunend personeel geïnterviewd en met administratieve taken op de computer meegekeken.

4. Concrete observaties en verbeter suggesties

Uit de observaties en interviews zijn globaal drie 'hoofdobservaties' naar voren gekomen:

- 1 Ict levert soms tijd op, maar kost vaak ook veel tijd.
 - 2 De inrichting van de netwerkinfrastructuur sluit onvoldoende aan bij de behoefte van medewerkers.
 - 3 Bij een aantal processen is sprake van extreme taakscheiding.
- In het navolgende komen per algemene conclusie de diverse knelpunten in het werken met ict aan bod. Daarnaast zijn steeds de oplossingen te vinden die de onderzoekers voor de afzonderlijke knelpunten aandragen.

Observatie 1: Ict levert soms tijd op, maar kost vaak ook veel tijd

Leraren zijn blij met de vele mogelijkheden, maar weten die niet altijd optimaal te benutten. Daarnaast leiden de haperingen in het systeem tot frustraties.

OBSERVATIES	OPLOSSINGEN
Leraren moeten vaak inloggen op een dag, op verschillende systemen, via verschillende webpagina's en met verschillende gebruikersnamen en wachtwoorden. Gebruik van bookmarks in de browser, favorieten in Explorer en onthouden van wachtwoorden is zeer beperkt en soms niet mogelijk.	1. Onderzoek de mogelijkheden van single sign on om inloggen te beperken, bijvoorbeeld via Basispoort of de Entree Federatie. 2. Onderzoek de mogelijkheden van passwordmanagers om wachtwoorden te beheren. Voorbeelden zijn 1Password en LastPass.
Lesmateriaal is niet optimaal gedigitaliseerd en optimaal geschikt voor digitaal gebruik. Het digitale materiaal heeft: • weinig hiërarchie; • een complexe navigatie; • beperkte interactieve mogelijkheden. Een werkboek is portrait, een scherm is landscape. Dit past niet goed op elkaar. Veel scrollen en heen en weer slepen is het gevolg.	Zoek de juiste kanalen om leveranciers van leermateriaal aan te sporen verbeteringen te maken in hun producten. Denk aan gebruikersgroepen, inkoopcollectief SIVON, de bonden en de PO-raad.
Leraren werken van oorsprong beperkt met de computer, want leerlingen hebben de prioriteit. Hierdoor slijten handigheidjes moeilijker in dan bij mensen die de hele dag beeldschermwerk doen. Leraren maken niet vaak een Exceloverzicht, waardoor het iedere keer weer even zoeken is hoe het gaat.	1. Creëer met elkaar een verbetercultuur en zet kleine stapjes. Die stapjes zijn voor iedereen anders, maar het helpt om het in teamverband te doen. Leer hier van elkaar en van anderen, bijvoorbeeld door vakliteratuur en onderwijsblogs te raadplegen. 2. Organiseer een toegepaste Excel-instructie om de mogelijkheden van Excel voor het maken van overzichten beter te benutten.

Observatie 2: De inrichting van de netwerkinfrastructuur sluit onvoldoende aan bij de behoefte van medewerkers.

't Blokhuus heeft een fysieke server op school die gevirtualiseerd wordt op de pc's van leraren. Om voldoende bandbreedte te hebben voor bijvoorbeeld het streamen van filmpjes in de klas, is ook de lokale pc-omgeving nodig. In de praktijk werken medewerkers daardoor met twee bureaubladen waartussen ze moeten switchen als ze gebruiken van andere programma's. Uit de observaties bleek dat deze inrichting bij de medewerkers voor onduidelijkheid zorgt. Onze inschatting is dat de inrichting anders en beter kan.

Stap in de cloud

Ons algemene advies is bij het eerstvolgende beslismoment te migreren naar een cloudomgeving. De voordelen hiervan zijn:

- functioneel gebruik van kantoortoepassingen, leermiddelen en administratie
- geen technisch beheer
- hogere beschikbaarheid en veiligheid bij cloudproviders, mits de school hierover goede afspraken maakt

Aanvullend hierop is het advies:

- Bereid deze overgang vast voor. Reken minstens één jaar voor voorbereiding en migratie (inventarisatie van gebruikte applicaties en leermiddelen, uitstippelen migratiepad en voorlichten en opleiden van gebruikers).
- Kies voor de Office 365- of Google-omgeving die voor het onderwijs gratis zijn (kies dus niet de consumentenvariant!). De keuze voor Microsoft of Google is afhankelijk van devicekeuze en bijpassende applicatiekeuzes.
- Na de overgang naar de cloud kan de server de school uit. Dit scheelt aandacht, kosten en zorg. Herinvesteer deze middelen in begeleiding van leraren en andere medewerkers bij de andere manier van werken en de uitbreiding van het benutten van mogelijkheden.

VERDERE OBSERVATIES	VERDERE OPLOSSINGEN
1. De gezamenlijke map is niet voor iedereen handig gestructureerd.	Structureer de gezamenlijke map opnieuw via card sorting.
2. De mogelijkheden om snelkoppelingen en favoriete mappen aan te maken zijn sterk beperkt om vervuiling te voorkomen	
3. Leraren vinden inloggen op afstand soms ingewikkeld. Als workaround gebruiken zij fysieke gegevensdragers (usb-sticks) en sturen ze bestanden naar (privé) e-mailadressen. Dit vormt een beveiligingsrisico bij leerlinggegevens.	Migratie naar de cloud levert een beter beveiligde omgeving op, omdat met cloudpartijen (zoals Microsoft en Google) op sectorniveau sluitende afspraken bestaan over gegevensbescherming. Zo voldoen scholen meteen aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming die sinds 25 mei 2018 van kracht is.

Observatie 3: Bij een aantal processen is sprake van extreme taakscheiding.

Zoals in zoveel organisaties organiseren de mensen bij 't Blokhuus de processen op een bepaalde manier. De redenen hiervoor zijn na verloop van tijd niet meer altijd voor iedereen inzichtelijk of helder. Dat leidt bij 't Blokhuus tot processen waarbij veel verschillende mensen veel stappen doorlopen. De onderzoekers denken dat de inrichting van een aantal processen handiger kan.

OBSERVATIES	VERBETERSUGGESTIE
1 Er vinden veel handelingen plaats om gegevens op de juiste plek te krijgen. Op sommige plaatsen is sprake van extreme taakscheiding. Leraren voeren toetsgegevens bijvoorbeeld niet zelf in LOVS in, dit doet de administratief medewerker. Vervolgens komen de gegevens via een automatische koppeling in ParnasSys. Hier raadplegen de leraren ze en nemen ze soms handmatig over in hun eigen overzichten.	Met elkaar onderzoeken welke taken/processen handiger kunnen worden ingericht. Dit kan bijvoorbeeld door de processen te visualiseren. Dit werkte heel goed bij het leesdossier-proces. Ons advies: pak nog eens zo'n proces bij de kop, en bespreek met elkaar waar het sneller, beter of handiger kan. Bijvoorbeeld: • Kan het via minder mensen? • Zijn bepaalde gegevens überhaupt (altijd) nodig? • Kunnen we andere tools inzetten voor registratie? Bijvoorbeeld Excel? • Staan de gegevens op meerdere plekken en is dat wel nodig?
2 Soms is niet helder waarom de verschillende gegevens worden vastgelegd. Zo houdt de school uitgebreide leesdossier-overzichten bij voor alle kinderen met een leesachterstand. Maar complete gegevens zijn eigenlijk alleen nodig bij de aanvraag van een dyslexie-onderzoek (in 5 tot 10% van de gevallen). Het is onduidelijk of het onderzoeksbureau ook genoeg neemt met minder gegevens.	
3 Digitale toetsen zijn niet voor alle methoden en vakken beschikbaar. Dit is een bewuste keuze, met name vanwege het beperkt aantal devices om de toetsen op uit te voeren. Dit betekent echter wel, dat leraren en andere medewerkers nog veel handmatig nakijken en resultaten handmatig in overzichten registreren voor analyse en verantwoording.	

VOORBEELD: DE LEESDOSSIERS NIEUWE WERKWIJZE

Met de resultaten van het onderzoek heeft De Borgstee de werkwijze bij de leesdossiers sterk kunnen vereenvoudigen:

- De **onderwijsassistente** neemt de toetsen af bij de leerling. De **leerling** leest van een leeskaart af en de onderwijsassistente noteert hoe ver de leerling is gekomen met lezen (aantal woorden) en hoeveel woorden hij fout heeft gelezen.
- De **onderwijsassistente** geeft de toetsresultaten op papier aan de **administratief medewerker**, die de resultaten invoert in **LOVS**.
- Via een automatische koppeling komen de resultaten in **ParnasSys** terecht als een totaalscore.
- Bij de aanvraag van een **dyslexieonderzoek** filtert de onderwijsassistente de benodigde gegevens uit **ParnasSys**.

De Borgstee geeft aan dat er ook nog veel te winnen is aan de kant van de dyslexie-onderzoekers. Hun werkwijze is niet gestandaardiseerd. Sommige werken volledig digitaal, andere nog op papier en ze vragen niet altijd om dezelfde gegevens. Aangezien de meeste scholen werken met ParnasSys, is het handig als dyslexie-onderzoekers hun informatieaanvragen afstemmen op dit systeem.

VOORBEELD: DE LEESDOSSIERS OUDE WERKWIJZE

Eén concreet voorbeeld is het proces rondom leesdossiers die leraren bijhouden voor kinderen met een leesachterstand. Deze leerlingen maken aanvullende toetsen om hun voortgang inzichtelijk te maken. Soms is deze informatie nodig voor de aanvraag van een dyslexieonderzoek; dit gaat om maximaal 10% van de kinderen met een leesdossier. Dit proces verloopt als volgt:

- De **onderwijsassistente** neemt een aantal toetsen af bij de leerling. Bijvoorbeeld de DMT: de **leerling** leest van een leeskaart af en de **onderwijsassistente** noteert hoe ver de leerling is gekomen met lezen (aantal woorden) en hoeveel woorden hij fout heeft gelezen. In geval van de DMT zijn er drie leeskaarten, die de **onderwijsassistente** apart noteert in op de leeskaart, in een **Exceloverzicht per leerling** en een exceloverzicht **per klas**.
- De onderwijsassistente geeft de resultaten op papier aan de **administratief medewerker**, die de resultaten per kaart administreert in **LOVS**.
- Via een automatische koppeling komen de resultaten in **ParnasSys** terecht als een totaalscore.
- Die totaalscore neemt de **onderwijsassistente** vervolgens over in de leesdossiers: eenmaal in het Exceloverzicht per leerling en eenmaal in het Exceloverzicht per klas.
- Voor een dyslexieonderzoek is een deel van deze gegevens nodig. Aanvullend haalt de **intern begeleider** extra informatie uit verschillende velden in ParnasSys en zet deze handmatig in het **vragenformulier** dat het **onderzoeksbureau** voorschrijft. Het leesdossier per kind (Exceloverzicht) wordt ook **geprint** en meegestuurd.

CARD SORTING

Met card sorting kan het team van 't Blokhuus gezamenlijk een handige indeling vinden voor een gezamenlijke mappenstructuur. Card sorting is een prettige manier om, samen met een groep gebruikers, te onderzoeken wat de ideale indeling van de inhoud ('content') is. Het is bruikbaar als de structuur van de content te wensen overlaat en het voor de gebruiker niet snel duidelijk is waar hij iets kan vinden.

Bij card sorting wordt de totale verzameling content per stukje op een kaart geschreven. De gebruiker leest de kaartjes hardop voor en brengt ze onder in een groep. In totaal moeten er zes tot zeven groepen ontstaan. Zijn alle groepen samengesteld, dan krijgen ze stuk voor stuk een naam. Het is een gemakkelijke en duidelijke manier om de verwachtingen en het begrip van een gebruiker in kaart te brengen. Uiteindelijk leidt het tot een verbeterde structuur van de content.

5. Adviezen

Na analyse van de observaties kwamen de onderzoekers tot een aantal adviezen voor de lange, middellange en korte termijn:

- Op de lange termijn doet 't Blokhuus er goed aan een integraal ict-plan en ict-beleid op te stellen en de verantwoordelijkheid daarvoor te beleggen bij één persoon. Dit gaat over inrichting van ict op meerdere niveaus: van mensen tot aan (inkoop van) netwerkinfrastructuur en hardware. Een concrete verandering is de stap van een fysieke server in de school naar een

cloudomgeving (inclusief de bijbehorende verandering die de mensen op school moeten doormaken).

- Op de middellange termijn kan 't Blokhuus investeren in de versimpeling van de ict-inrichting. Deze sluit nu onvoldoende aan bij het mentaal model en vaardigheidsniveau van de gebruikers. In sommige gevallen ontstaan daardoor obstakels, zoals heel vaak inloggen op één dag. Een voorbeeld is een optimaler gebruik van *single sign-on*, zoals Basispoort of de Entree Federatie. Een tweede suggestie is om een mechanisme in te richten waarmee het team doorlopend werkt aan verbetering van bestaande processen. De inrichting van sommige processen kan slimmer door bijvoorbeeld scherper te kiezen wat de school wel en niet registreert.
- Op de korte termijn is het belangrijk dat er ruimte komt voor mensen om kleine verbeterstappen te maken. Dit geldt zowel voor concrete tijd als voor de subjectieve beleving. Het gaat hier om meer dan het mogelijk maken van overleggen. Het gaat om het geven van vertrouwen, gesprekken faciliteren en tijd maken om zaken met elkaar te bespreken zonder daar consequenties aan te verbinden. Dit laatste punt is niet de focus geweest van deze verkenning; die ging om het ontdekken van kansen die ict biedt om werkdruk te verlagen. Het is alleen wel randvoorwaardelijk om duurzaam iets te doen aan de werkdrukbeleving.

De methode die bij 't Blokhuus is toegepast is een expertmethode. De meerwaarde hiervan is dat deskundigen van buiten de school naar de schoolprocessen kijken. Daarom ontbreekt hier – in tegenstelling tot bij de andere praktijkvoorbeelden – een stappenplan waarmee schoolteams zelf aan de slag kunnen.

PRAKTIJKVOORBEELD #4 DE BORGSTEE

Design Thinking



Vanuit analyses met Design Thinking en Lean werken aan een digitaal portfolio

De Borgstee kleurt in de vitaliteitsscore van 2016 verontrustend rood in de categorie 'werkdruk/belasting'. Met het project 'Meer ict, minder werkdruk' grijpt de school zijn kans om de werkdruk aan te pakken. Meer concreet wil De Borgstee nagaan hoe de leraren de werkdruk kunnen verminderen die de inzet van Snappet oplevert.

De Borgstee is een school in Grijpskerk voor christelijk onderwijs met 220 leerlingen en ongeveer twintig leraren. De school maakt deel uit van de stichting Penta Primair. De Borgstee heeft veel aandacht voor gepersonaliseerd leren en ict. Groep 4 tot en met 8 werken met het adaptieve onderwijsplatform Snappet voor taal en rekenen. Voor zaakvakken werken deze groepen in het digitale programma Mijn Online Omgeving (MOO). Alle groepen volgen de algemene ontwikkeling van leerlingen in ParnasSys. Voor kleuterobservaties gebruiken de leraren DORR.

Onze nieuwe werkwijze via Snappet en MOO is nog niet ideaal, maar het maakt al veel verschil in de werkdruk. Zonder dit onderzoek hadden we niet zo snel kunnen identificeren dat we ontevreden waren over de communicatie met ouders. Laat staan dat we nu al bezig waren met de verbetering van dit proces.'

Jetty de Jong, directeur De Borgstee

In het onderzoek naar werkdruk en ict gaat De Borgstee aan de slag met een methodiek die principes toepast die zijn ontleend aan *Design Thinking* en *Lean*. De kern van deze aanpak is eerst te analyseren waar de knelpunten zitten en dit voor iedereen helder te krijgen. Pas daarna kan het team – gezamenlijk – in oplossingen denken. De onderzoekers passen de onderzoeksmethodiek tijdens elke stap in het proces aan

zodat deze aansluit op de situatie op De Borgstee. De leraren brengen eerst via procesplaten in kaart in welke schoolprocessen zij knelpunten ervaren. Daarna vullen alle leraren een zelfevaluatie in. Met de resultaten die dit oplevert, gaat de school vervolgens zelf aan de slag in een serie workshops en tijdens een teamdag.

Door dit onderzoek beseft De Borgstee dat veel leraren ontevreden zijn over communicatie met ouders over de voortgang van leerlingen en hierdoor meer werkdruk ervaren. De leraren zijn naar aanleiding van de eerste fase van het onderzoek samen tot de conclusie gekomen dat ze toe willen naar een digitaal portfolio: in één systeem de voortgang van leerlingen inzichtelijk maken voor leraren en ouders.

In afwachting van een goed systeem voor digitale portfolio's, maakt de school nu via MOO delen van Snappet beschikbaar voor ouders. Leraren werken hierdoor met meer plezier en zowel de ouders als de leerlingen zijn er heel positief over. Hierdoor is de werkdruk op De Borgstee afgenomen.

WANNEER GA JE MET DESIGN THINKING EN LEAN AAN DE SLAG?

- Je wilt niet alleen werkdruk, maar ook werkplezier in kaart brengen.
- Je wilt maatwerk en concreet nagaan welke ict-oplossingen werkdruk wegnemen.
- Je bent bereid tijd te investeren die zich op lange termijn terugverdient.



Interview De Borgstee

JETTY DE JONG
DIRECTEUR



JETTY DE JONG
DIRECTEUR

Ict: van probleem naar oplossing



Eerst het probleem vaststellen, dan pas oplossen. Dat was de insteek van het onderzoek op basisschool De Borgstee. “We waren ons er eerst niet helemaal van bewust waar het probleem met de werkdruk eigenlijk lag. Pas toen dat helder was, hebben we gezamenlijk een oplossing geformuleerd. Daardoor heeft die oplossing echt effect”, vertelt Jetty de Jong, directeur van De Borgstee.

De Borgstee ging aan de slag met een methode gebaseerd op de principes van Design Thinking en Lean. Met deze methode identificeerde het team eerst bij welke schoolprocessen de meeste werkdruk ligt.

Een groot pijnpunt bleek de administratie. Leraren waren veel tijd kwijt aan de invoer van gegevens in systemen. Snappet was hiervoor al een grote oplossing. Maar de nieuwe werkwijze had wel een bijwerking: “Het traditionele rapport verdween”, legt De Jong uit. “Hierdoor

moesten we op zoek naar een alternatief, zodat ouders inzicht in de ontwikkeling van hun kinderen konden krijgen.”

In gesprek met Snappet

De oplossing bedacht het team zelf met de methode. “Onze wens is een adaptief digitaal portfolio dat de hele ontwikkeling van het kind inzichtelijk maakt voor leraren én ouders,” vertelt De Jong.

“We zijn hierover met Snappet in gesprek en we hebben ons aangesloten bij de versnellingsvraag over digitale portfolio's die er al lag binnen Kennisnet. In de tussentijd hebben we een voorlopige oplossing gevonden door delen van Snappet inzichtelijk te maken en via MOO een digitaal portfolio open te zetten voor ouders. Het is nog niet ideaal, maar het maakt al veel verschil. Het invullen is bijna geen werk en de administratie is verminderd, dus de werkdruk is al afgenomen.”

Nut en noodzaak van ict

Nog belangrijker vindt De Jong dat het werkplezier is toegenomen. Leraren vinden het systeem meer pedagogisch verantwoord en kindvriendelijker. Deze positiviteit stuwt het werkplezier omhoog. De Jong: “Iedereen ziet nut en noodzaak van ict in. Er is no way back. Met deze nieuwe werkwijze willen we ook niet meer terug.”

Praktijkvoorbeeld De Borgstee

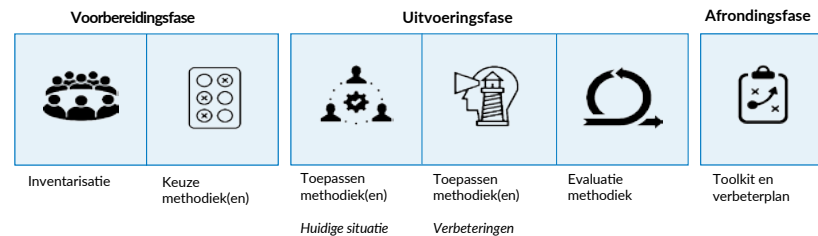
Werkdruk is een punt van aandacht op basisschool De Borgstee sinds de school in de vitaliteitsscore van 2016 hoog scoorde op het onderdeel werkdruk/belasting. Een tweede reden om deel te nemen aan het onderzoek 'Meer ict, minder werkdruk?' is dat De Borgstee wil nagaan hoe de leraren de werkdruk kunnen verminderen die de inzet van Snappet oplevert.

Ict-situatie De Borgstee

De Borgstee heeft naar eigen zeggen veel aandacht voor gepersonaliseerd leren en ict. Op de school zijn computers, laptops en digitale schoolborden aanwezig. Leraren en leerlingen gebruiken verschillende methodes, bijbehorende softwareprogramma's (zoals Office365) en aanbod op internet.

Groep 4 tot en met 8 werken met het adaptieve onderwijsplatform Snappet (tablets in de klas en visuele toegankelijkheid van de voortgang van leerlingen). Deze groepen verwerken de zaakvakken door middel van kennisconstructie. Dit betekent dat kinderen leren om de kennis die ze vanuit boeken opdoen te verwerken in Mijn Omgeving Online (MOO) en dit vervolgens weer presenteren aan hun klasgenoten. Daarnaast werken alle leraren met ParnasSys voor het volgen van de algemene ontwikkeling van leerlingen en omgevingsfactoren. Voor kleuterobservaties gebruiken de leraren DORR.

Het onderzoek bestaat uit drie fasen: de voorbereidingsfase, de uitvoeringsfase en de afrondingsfase (zie onderstaand Afbeelding).



Afbeelding 4.1

Kerngroep en hele team

Een kerngroep doorloopt alle stappen van het experiment via bijeenkomsten en workshops. Deze kerngroep bestaat uit de directeur van de school, drie leraren, een bovenschoolse ict'er, de onderzoekers en Kennisnet. Het hele team van De Borgstee is betrokken bij de zelfevaluatie en bespreekt tijdens een teamdag de uitkomsten van het experiment en het verbeterplan.

1. Voorbereidingsfase

In de voorbereidingsfase inventariseert de school de processen waarbij leraren werkdruk ervaren en de oorzaken daarvan. Vervolgens kiest de school de methodiek. De methodiek die De Borgstee hanteerde is gebaseerd op de principes van *Design Thinking* en van *Lean*.

In het experiment komen een aantal stappen terug die overeenkomen met de stappen van *Design Thinking*:

- empathize: begrip van de situatie krijgen
- define: de situatie/het vraagstuk helder formuleren
- ideate: mogelijke oplossingen schetsen en tot een keuze komen
- prototype: voorbeelden van de oplossingen schetsen
- test: experimenteren met de oplossingen

Ook komen elementen uit de leanmethodiek terug. *Lean* wil hier zeggen dat de school alleen activiteiten oppakt die echt waarde hebben voor de leerling. Activiteiten die geen toegevoegde waarde worden zo veel mogelijk geëlimineerd.

2. Uitvoeringsfase

Procesplaten

Om focus aan te brengen en te kiezen waar het onderzoek zich op richt, gaat de kerngroep aan de slag met twee procesplaten. De eerste plaat laat de primaire en secundaire werkprocessen in het basisonderwijs zien. Primaire processen zijn bijvoorbeeld lesgeven, toetsen afnemen en leerlingen individueel begeleiden. Onder secundaire processen vallen administratie en correspondentie, contact met ouders onderhouden en het jaarrooster opstellen. Met stickers geven de deelnemers van de kerngroep hierop aan in welke processen zij werkdruk of werkplezier ervaren. In de tweede procesplaat benoemt de kerngroep in welke processen leraren gebruikmaken van ict en waar en hoe dit beter kan. Hieruit blijkt dat de kerngroep bijvoorbeeld veel ict-kansen ziet bij het bijhouden van leerlingportfolio's, bij het afnemen van toetsen en het opstellen van lesroosters. Op de volgende pagina's zijn de procesplaten opgenomen.

Procesplaat 1

WAAR KRIJG IK ENERGIE VAN IN MIJN WERK EN WAARVAN JUIST NIET?					
					
PRIMAIR (lesgeven)	Lessen vormgeven (lesmaterialen)	Toetsen afnemen	Resultaten nabespreken	Portfolio van leerlingen bijhouden	Leerlingen individueel begeleiden
SECUNDAIR (ondersteunend)	Leerlingvolgsysteem bijhouden	Huiswerk/toetsen nakijken	Oudercontact onderhouden	Groepsplannen maken	Handelingsplannen schrijven
	Administratie zorgleerlingen bijhouden	Vergaderingen bijwonen	Correspondentie afhandelen	Informatieavonden en open dagen organiseren	Rapporten schrijven
	Entreegesprekken en huisbezoeken verrichten	Groepsoverdrachten maken	Gesprekken met externen voeren	Jaarrooster opstellen	Leerling- en groepsbespreking
	Nascholing en professionalisering	Eigenaarschap leerlingen vergroten	Kindgesprekken voeren	MR taken uitvoeren	

Procesplaat 1

De invulling van de eerste procesplaat leidt tot het volgende overzicht voor De Borgstee:

WAAR KRIJG IK ENERGIE VAN IN MIJN WERK EN WAARVAN JUIST NIET?					
	 Als het me iets oplevert (nieuwe dingen ontdekken), als de kinderen er blij van worden (dat geeft een kick), betrokkenheid, positieve teamflow, als ik iets wil (en niet moet), faciliteiten		 onvrede, niet landen van goede bedoelingen bij ouders en collega's		
PRIMAIR (lesgeven)	Lessen vormgeven (lesmaterialen) 	Toetsen afnemen 	Resultaten nabespreken 	Portfolio van leerlingen bijhouden	Leerlingen individueel begeleiden 
SECUNDAIR (ondersteunend)	Leerlingvolgsysteem bijhouden 	Huiswerk/toetsen nakijken 	Oudercontact onderhouden 	Groepsplannen maken	Handelingsplannen schrijven 
	Administratie zorgleerlingen bijhouden 	Vergaderingen bijwonen 	Correspondentie afhandelen 	Informatieavonden en open dagen organiseren	Rapporten schrijven
	Entreegesprekken en huisbezoeken verrichten	Groepsoverdrachten maken	Gesprekken met externen voeren 	Jaarrooster opstellen 	Leerling- en groepsbespreking 
	Nascholing en professionalisering 	Eigenaarschap leerlingen vergroten	Kindgesprekken voeren 	MR taken uitvoeren	

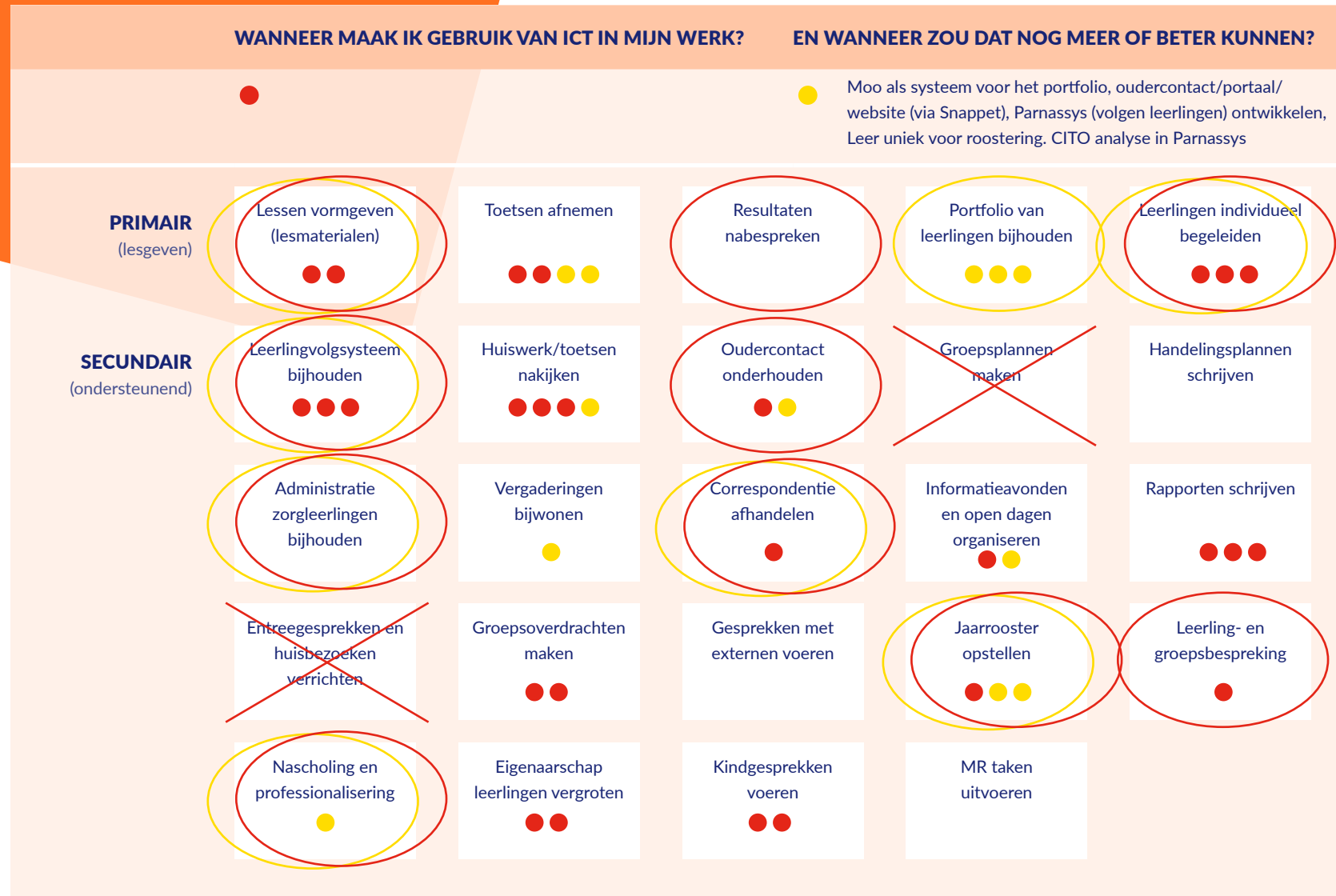
CONCLUSIE: ER WORDT DOOR LEERKRACHTEN MET NAME WERKDruk IN DE ADMINISTRATIEVE PROCESSEN ERVAREN

Procesplaat 2

	WANNEER MAAK IK GEBRUIK VAN ICT IN MIJN WERK?		EN WANNEER ZOU DAT NOG MEER OF BETER KUNNEN?		
	●		●		
PRIMAIR (lesgeven)	Lessen vormgeven (lesmaterialen)	Toetsen afnemen	Resultaten nabespreken	Portfolio van leerlingen bijhouden	Leerlingen individueel begeleiden
SECUNDAIR (ondersteunend)	Leerlingvolgsysteem bijhouden	Huiswerk/toetsen nakijken	Oudercontact onderhouden	Groepsplannen maken	Handelingsplannen schrijven
	Administratie zorgleerlingen bijhouden	Vergaderingen bijwonen	Correspondentie afhandelen	Informatieavonden en open dagen organiseren	Rapporten schrijven
	Entreegesprekken en huisbezoeken verrichten	Groepsoverdrachten maken	Gesprekken met externen voeren	Jaarrooster opstellen	Leerling- en groepsbespreking
	Nascholing en professionalisering	Eigenaarschap leerlingen vergroten	Kindgesprekken voeren	MR taken uitvoeren	

Procesplaat 2

De tweede procesplaat levert de volgende resultaten op:



CONCLUSIE: ER WORDEN NOG MEER KANSEN VOOR ICT GEZIEN IN DE ADMINISTRatieve PROCESSEN

Zelfevaluatie

Na de invulling van de procesplaten door de kerngroep, zet De Borgstee een zelfevaluatie uit binnen het team. Het doel hiervan is niet alleen de kopgroep van leraren met interesse in ict te betrekken bij het onderzoek, maar het gehele lerarenteam. Bovendien kan de school zo de resultaten van de procesplaten toetsen bij een bredere groep.

Alle leraren van De Borgstee houden gedurende een werkweek in een logboek (op papier) hun tijdsbesteding bij en geven hun energiebalans aan. De zelfevaluatie bevat een aantal gerichte vragen over de beleving van werkdruk en werkplezier en het gebruik van ict bij leraren:

- 1 In hoeverre maak je gebruik van de verschillende beschikbare ict-systemen voor je werk op school?
- 2 Bij welke (primaire) werkprocessen maak je gebruik van ict? (Voor De Borgstee ging het om Snappet, Parnassus, Office 365, MOO en DORR.)
 - portfolio van leerlingen bijhouden
 - lessen vormgeven
 - toetsen afnemen
 - resultaten bespreken
 - leerlingen individueel begeleiden
- 3 Bij welke (secundaire) werkprocessen maak je gebruik van ict? (Voor De Borgstee ging het om Snappet, Parnassus, Office 365, MOO en DORR.)
 - leerlingvolgsysteem bijhouden
 - huiswerk/toetsen nakijken
 - oudercontact onderhouden
 - administratie leerlingen bijhouden
 - vergaderingen bijwonen
 - correspondentie afhandelen
 - gesprekken met externen voeren
 - roosters opstellen
 - leerlingen- en groepsbesprekingen
 - nascholing/professionalisering volgen
 - eindgesprekken voeren
- 4 In hoeverre vind je het gemakkelijk of moeilijk met de verschillende beschikbare ict-systemen op school te werken?
- 5 Welke ict-aspecten hebben volgens jou invloed op de snelheid waarmee je activiteiten kunt afhandelen?
 - snelheid van het internet (internet is te traag)
 - te weinig devices (tablets, computers, laptops e.d.)
 - incidenten met de systemen (bijvoorbeeld het systeem kan niet opgestart worden of loopt vast)
 - onbekendheid met de systemen
 - snelheid van het systeem (systeem is te traag)

6 Bij welke (primaire) werkprocessen zie je kansen voor ict?

- lessen vormgeven
- toetsen afnemen
- resultaten bespreken
- portfolio van leerlingen bijhouden
- leerlingen individueel begeleiden

7 Bij welke (secundaire) werkprocessen zie je kansen voor ict?

- leerlingvolgsysteem bijhouden
- huiswerk/toetsen nakijken
- oudercontact onderhouden
- administratie leerlingen bijhouden
- vergaderingen bijwonen
- correspondentie afhandelen
- gesprekken met externen voeren
- roosters opstellen
- leerlingen- en groepsbesprekingen
- nascholing/professionalisering volgen
- eindgesprekken voeren

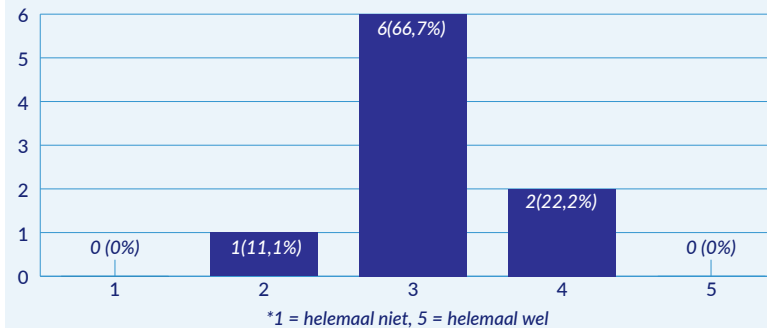
Hierdoor komen de processen in beeld waar leraren de meeste tijd aan besteden en hoe ze die processen ervaren. De ingevulde formulieren vormen de input voor de procesanalyse.

Uit de zelfevaluatie blijkt dat:

- de meeste leraren gebruikmaken van ict

Ict bij CBS De Borgstee uit de zelfevaluatie

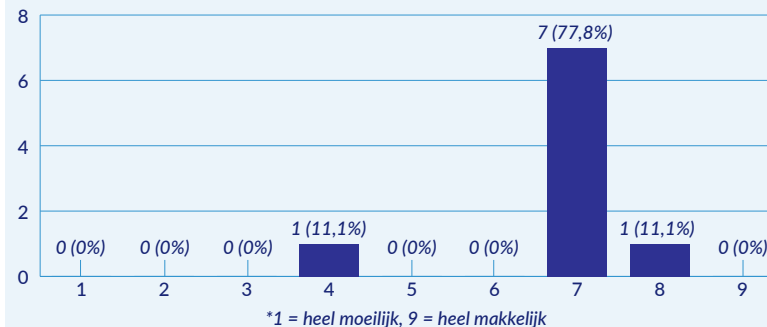
1 In hoeverre maak je gebruik van verschillende beschikbare ict-systemen voor je werk op school?



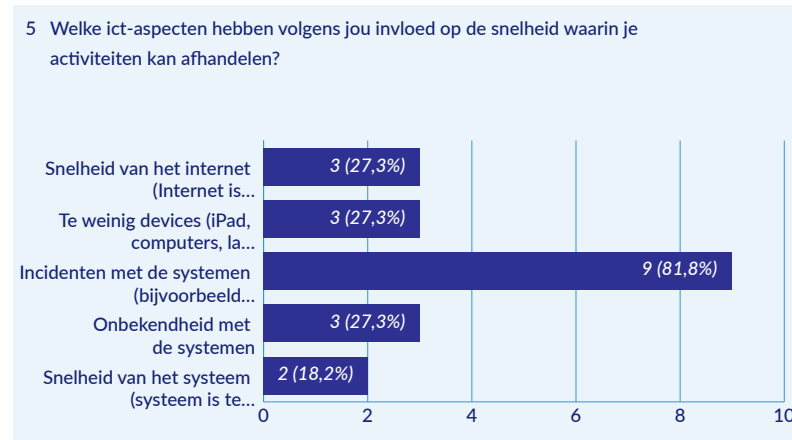
- de meeste leraren het redelijk gemakkelijk vinden om met ict te werken

Ict bij CBS De Borgstee uit de zelfevaluatie

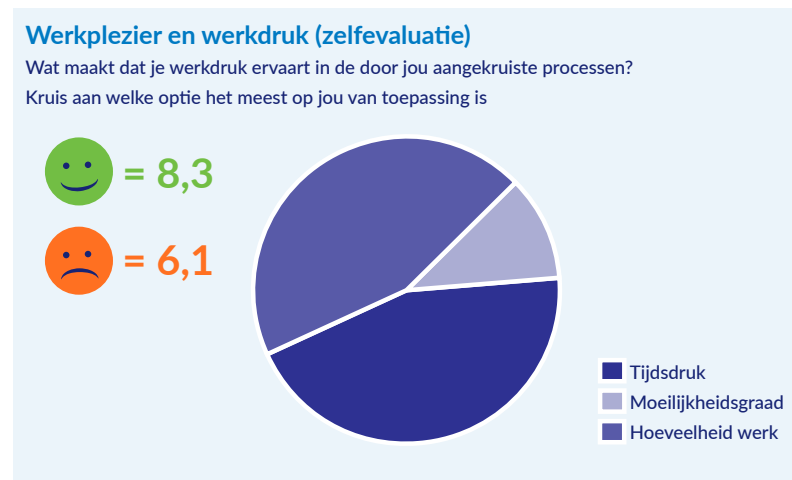
4 In hoeverre vind je het makkelijk of moeilijk om met de verschillende beschikbare ict-systemen op CBS De Borgstee te werken?



- leraren vooral last hebben van incidenten met systemen, zoals storingen



Op een schaal van 1-10 geven de leraren van De Borgstee een 8,3 voor werkplezier en een 6,1 voor werkdruk. De voornaamste verklaringen voor de werkdruk zijn tijdsdruk en de hoeveelheid werk:



Leraren zien vooral ict-kansen in de werking en het gebruik van de systemen en programma's:

- storingen en uitval van systemen voorkomen
- leren omgaan met de systemen
- dubbel werk voorkomen

Workshops

In een aantal workshops brengt de kerngroep de knelpunten en de mogelijkheden voor de verlaging van werkdruk met ict in kaart. Ook experimenteren de deelnemers met verbetermogelijkheden. Op basis van de conclusies van de procesplaten en de zelfevaluatie kiest De Borgstee ervoor één intern proces nader uit te werken in de workshops: het rapportageproces van de voortgang in de ontwikkeling van leerlingen aan hun ouders. Leraren zijn nog erg zoekende naar communicatiemogelijkheden met ouders die ze sinds de invoering van Snappet hebben. In de huidige vorm leidt de communicatie over de ontwikkeling van leerlingen tot veel werkdruk. Het lerarenteam ziet in dit proces de beste kansen om met ict het werkplezier te verhogen en de werkdruk te verlagen.

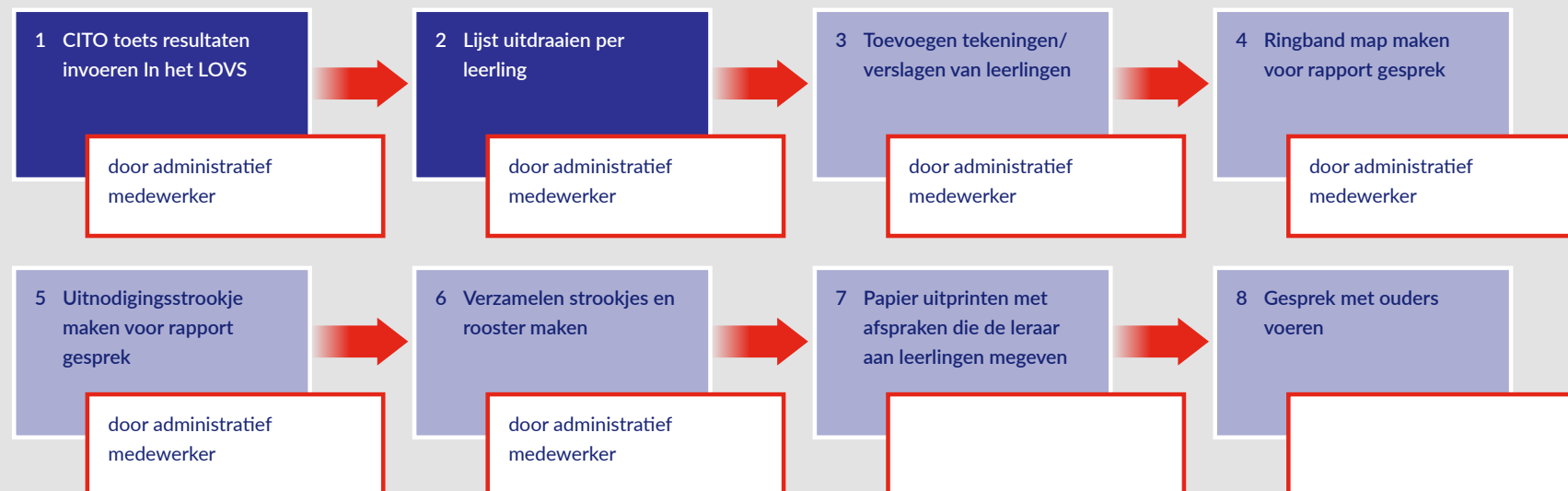
Vernieuwing rapportageproces

In de workshop rafelen de deelnemers uiteen welke 'ontwikkeling van leerlingen' De Borgstee wil volgen en aan ouders inzichtelijk wil maken. De deelnemers spreken hierbij af een onderscheid te maken tussen de categorieën cognitief, zaakvakken en sociaal-emotionele voortgang. Deze drie aspecten worden namelijk vanuit verschillende leermiddelen weergegeven. Ze gaan ook na of het onderscheid voor alle leerjaren geldt of dat ze ook per leerjaar onderscheid moeten maken.

Op basis van reeds beschikbare informatie verdeelt de kerngroep het rapportageproces in processtappen:

Waar loopt de CBS De Borgstee tegenaan in het rapportageproces?

Daarnaast kost het roosteren van de ouderprocessen veel tijd



Afbeelding 4.2

Daarna brengt de kerngroep de huidige en gewenste situatie in kaart voor cognitieve ontwikkeling, zaakvakken en sociaal-emotionele ontwikkeling. Ook gaan ze na wat wel en niet wettelijk verplicht is (volgens de publicatie *Ruimte in regels*). Vervolgens zoeken de deelnemers naar praktische oplossingen voor de korte termijn en concrete actiepunten voor verbetering op de lange termijn. Dit levert per ontwikkelingscategorie de volgende overzichten op:

COGNITIEVE ONTWIKKELINGEN

- Huidige situatie: overgang van methodetoetsen naar leerlijnen en fases, ontwikkeling voor ouders niet inzichtelijk, verschillende systemen en werkwijzen tussen groepen.
- Actiepunten: printscreen maken in Snappet, dossier door kind laten bijhouden, binnen alle groepen op dezelfde/ vergelijkbare manier werken en professionalisering op het gebied van mogelijkheden van systemen. Dit zal starten vanaf volgend jaar, want dit jaar blijft groep 3/4 op dezelfde wijze werken (met de huidige rapporten). Er moet uitgezocht worden op welke wijze dat zou kunnen, omdat groep 3 niet aangesloten kan worden op Snappet.
- Langetermijnperspectief: integraal systeem.

ONTWIKKELING/VOORTGANG ZAAKVAKKEN

- Huidige situatie: MOO voor digitaal werk, ontwikkeling is niet inzichtelijk voor ouders.
- Actiepunten: papieren werk digitaliseren d.m.v. foto's, powerpoints door kinderen en delen met leraren (via publisher), komen tot 'evaluatiewaarden' (met kinderen), kinderen zelfbeoordeling/evaluatie laten noteren bij een presentatie (3 tips en 3 tops), ouderportaal (openzetten MOO), kennis opdoen over building learning power (welke vaardigheden hebben kinderen nodig om te leren en welke ontwikkeling is daarin te volgen?).
- Langetermijnperspectief: digitaal portfolio, combi met sociaal-emotionele ontwikkeling (een logboek dat het kind meeneemt op basis van gevoerde gesprekken/eigen reflecties).

SOCIAAL-EMOTIONELE ONTWIKKELING

- Huidige situatie: SEO- en ZIEN-vragenlijsten, (groep 5 t/m 8, veiligheid en sociaal-emotioneel) zelfevaluatie, frequentie: 1x in de 6 weken, het kind beoordeelt zichzelf.
- Actiepunten: kind-/leer-/coachgesprekken met ondersteuning. De ZIEN-vragenlijsten vormen de basis voor de gesprekken en de uitkomsten worden door het kind genoteerd in een logboek/verslagje. Er dient gezocht te worden naar een goede methodiek en wat de goede eerstvolgende stap zou zijn en wat kan worden opgenomen in het rapport. Ouders kunnen hier wellicht in meedenken (wat vinden ze nu echt belangrijk op dit vlak?)
- Langetermijnperspectief: op zoek naar een passende manier voor het integraal volgen van executieve functies SLO. Mogelijke opties:
 - Building learning power
 - Task-model: taak systematisch aanpakken
 - Rubrix met horizontaal doelen en verticaal niveauverschillen

Voor de vernieuwing van het rapportageproces aan de ouders en eventuele volgende (ict-)vernieuwingen wil De Borgstee lering trekken uit de ervaringen met Snappet.

Inspiratiedag Digitaal portfolio

Op 7 november bezoekt De Borgstee een inspiratiedag over het digitaal portfolio. Hierop presenteren drie scholen hun gezamenlijke onderzoek naar een digitaal portfolio als leerlingvolgsysteem en hun wensen voor een flexibel portfolio. Dit onderzoek hebben zij uitgevoerd in het kader van een 'versnellingsvraag', die Kennisnet in samenwerking met de PO-Raad faciliteert. Deze bijeenkomst dient ter inspiratie om de ontwikkeling van leerlingen (gepersonaliseerd) in kaart te brengen. Het gaat dan vooral over de ontwikkeling in de zaakvakken en de sociaal-emotionele ontwikkeling van leerlingen.

Studiedag

Het plan is dat De Borgstee tijdens een studiedag op 5 oktober met het team in gesprek gaat over de bevindingen. Deze bijeenkomst gaat niet door wegens (heel toepasselijk) de lerarenstaking diezelfde dag. De bijeenkomst is verplaatst naar 8 november. De kerngroep neemt daar het voltallige lerarenteam mee in het verloop en de uitkomsten van het experiment:

- Wat was de aanleiding?
- Welke stappen heeft De Borgstee doorlopen?
- Hoe is het gesteld met de werkdruk in relatie tot ict-gebruik op de school?
- Welke focus hebben heeft de school in het experiment aangebracht?
- Wat is het wensbeeld/de toekomstvisie van de school en wat kan het team doen om dit te realiseren (verbeterplan)?

Na deze inleiding brainstormen de deelnemers in drie groepen over welke ict-vernieuwingen de verschillende niveaus van ontwikkeling van leerlingen inzichtelijk maken. Per niveau van ontwikkeling beantwoorden de deelnemers drie vragen:

- Wat is het wensbeeld?
- Wat is daarvoor nodig?
- Welke tools en systemen kunnen we inzetten?

De kerngroep vraagt de leraren naar eerste reacties (emoties, praktisch, proces) die de uitkomsten van de brainstorm bij hen oproept. Ook vraagt de groep nadrukkelijk welke voorgestelde ict-vernieuwingen volgens de leraren de werkdruk kunnen verlagen.

OMGANG MET ICT-VERNIEUWING – HOUDING EN GEDRAG

Uit de zelfevaluatie van het team en in de gesprekken met de kerngroep blijkt dat leraren verschillend tegen ict-vernieuwingen aankeken. In dit experiment dient 'het rapportageproces' niet alleen als casus voor procesverbetering, maar ook om de verschillen in de omgang met ict te begrijpen. Hoe komt het dat de ene leraar positiever is over en gebruikmaakt van vernieuwingen als Snappet dan de andere? Hoe kan de school het hele team actief betrekken bij deze vernieuwingen? Wat kunnen leraren van elkaar leren? Het gaat dan om zaken als ict-be kwaamheid (digitale professionalisering) en houding en gedrag.

3. De afrondingsfase

In de afrondingsfase van het experiment gaat de kerngroep aan de slag met het concept-verbeterplan voor de school. De evaluatie van het experiment vormt het slotstuk.

Concept-verbeterplan

De workshops met de kerngroep en de studiedag met het lerarenteam leveren oplossingen en actiepunten op voor de realisatie van de toekomstvisie. Deze verwerkt de school in een verbeterplan. In de toekomstvisie op de lange termijn staat de leerling centraal en is er één integraal systeem voor digitale portfolio's voor alle klassen. De school werkt met dit plan langzaam toe naar dit beeld. Door scherp te hebben gekeken naar wat het oplevert in relatie tot werkdruk en werkplezier wordt het plan ook meer lean.

Voor De Borgstee gaat het om de volgende actiepunten en oplossingen:

Actiepunt	To do's	Tijdpad	Impact	Werkbelasting
Digitale roostering oudergesprekken	Google spreadsheet maken, versturen en bijhouden.	Gereed	Middel	😊
Eenduidige werkwijze binnen team afstemmen	Voorstel voor implementatieplan/borgingsdocument door de werkgroep.	December	Hoog	😞 → 😊
Communicatie werkwijze aan ouders	Periodiek informeren van ouders en MR, bijvoorbeeld in de nieuwsbrief.	Nu-februari	Hoog	😊
Gericht experimenteren	Met manieren om voortgang inzichtelijk te maken, bijvoorbeeld met digitaliseren input Moo, format voor het rapport/'kinddossier'.	Dit schooljaar	Hoog	😞 → 😊
Printscreen Snappet (t.b.v. inzichtelijk maken voortgang)	Tutorial maken.	Eind november	Middel	😊
Kinddossier (als input voor de coachgesprekken)	Nieuw format (logboekje) maken.	Dit schooljaar	Middel	😊
Digitaliseren papieren werk	Foto's maken (experimenteren).	Dit schooljaar	Middel	😊
Komen tot zicht houden op de voortgang (met kinderen)	Experimenteren met bijvoorbeeld uitkomsten ZIEN en Building Learning Power (sociaal emotioneel), rubrics (zaakvakken) en over format rapport brainstormen.	Dit schooljaar	Hoog	😞
Ouderportaal/Moo openzetten	Spreekbeurten in Moo zetten, bovenbouwleerlingen een eigen wachtwoord geven, map delen met de leraren, aan ouders nieuwe werkwijze communiceren.	December	Hoog	😊
Professionalisering Moo	Kennisdeling binnen het team door ervaren leraren	December	Hoog	😊
Voeren van kind/coach/leergesprekken	Op basis van ZIEN-vragenlijsten en logboek/kinddossier, experimenteren met gesprekken.	Dit schooljaar	Hoog	😞
Professionalisering gespreksvoering	Cursus kindgesprekken is al geweest, aanscherpen verdere coachingsaanbod, zoeken naar begeleider.	Dit schooljaar	Hoog	😞
Aansluiting/integraal volgen van executieve functies	Brainstorm hierover houden, andere mogelijkheid: onderbouw vo in school.	Dit schooljaar	Hoog	😞

De directeur van De Borgstee schrijft op basis van dit concept-verbeterplan een notitie over de verankering van de nieuwe (eenduidige) werkwijze binnen het lerarenteam en de communicatie met ouders. Het lerarenteam bespreekt het concept-verbeterplan en het borgingsdocument, zodat iedereen hierop kan anticiperen tijdens de aankomende oudergesprekken.

Evaluatie

De kerngroep evalueert het doorlopen proces. Een van de inzichten is dat door dit proces samen te doorlopen en het gehele team erbij te betrekken de transparantie en begrip binnen het team is vergroot. Hierdoor is er meer een collectief ontstaan in de groep. De verwachting is dat hierdoor verdere ontwikkeling met elkaar beter zal verlopen. Verder kijkt de kerngroep naar de toolkit die de leden op basis van dit experiment opleveren aan de school en de po-sector.

Tips en aandachtspunten

Voor scholen die aan de slag gaan met deze methodiek, kunnen de volgende tips nuttig zijn:

- *Zorg dat deelname iets (concreets) oplevert*
Sluit aan bij actuele vragen en behoeften die leven bij het team en de toekomstvisie van de school. Leg vanuit die punten de link met het experiment (in plaats van andersom). Steek het onderzoek positief in: ga niet alleen uit van werkdruk, maar ook van werkplezier.
- *Betrek het gehele lerarenteam bij het proces*
Voorkom dat alleen leraren meedoen met het experiment die affiniteit hebben met ict of die – naast werkdruk – vooral veel werkplezier ervaren. Betrokkenheid van het gehele team is nodig om bewustwording over dit thema realiseren
 - tot (draagvlak voor) verbeteringen te komen die aansluiten op de gehele school
 - de gezamenlijke toekomstvisie van de school te realiseren
 Daarom is het verstandig om de zelfevaluatie door alle leraren uit te laten voeren. Zorg ook voor actieve en consequente informatievoorziening over de resultaten van de bijeenkomsten met de kerngroep. Houd het hele team op de hoogte van de voortgang van het project door agenda's, presentaties, notities en posters te delen. Organiseer de betrokkenheid door een aantal processtappen met het hele team te doorlopen, zoals in dit experiment tijdens de teamdag en door de gezamenlijke bespreking van het conceptverbeterplan.
- *Voorkom dat het experiment extra werkdruk veroorzaakt (practice what you preach).*
Richt het experiment zo in dat de werkbelasting zo laag mogelijk blijft, bijvoorbeeld door:
 - vrijwillige deelname in de eigen tijd
 - bij aanvang van het experiment een planning te maken, zodat er helderheid is over de te besteden tijd
 - iedere bijeenkomst met een agenda te werken, om de tijd zo efficiënt mogelijk te besteden
 - de bijeenkomsten meer het karakter van workshops dan overlegmomenten te geven
 - zo veel mogelijk processtappen binnen de bestaande contactmomenten te organiseren

Is er een externe partij die het onderzoek begeleidt, dan kan deze partij ook de verslaglegging verzorgen. Toets in het verbeterplan welke impact een actiepoint of oplossing heeft op de werkbelasting, bijvoorbeeld doordat extra ondersteuning nodig is.

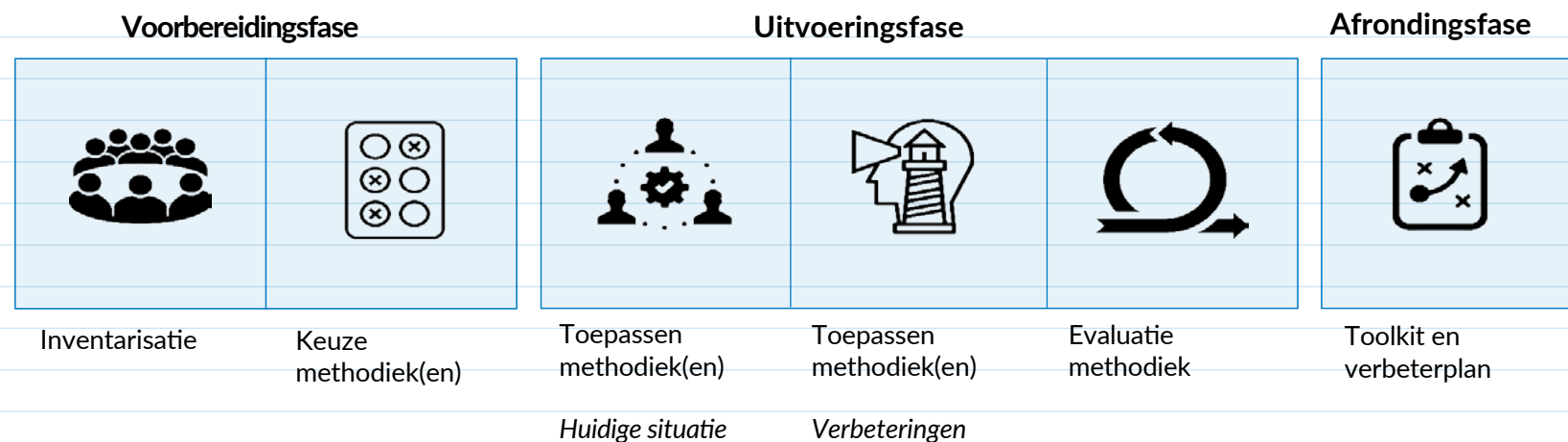
- *Denk in praktische mogelijkheden*
Sluit aan bij de concrete werkpraktijk van leraren, bijvoorbeeld door te starten met een zelfevaluatie. Ga stap voor stap te werk en toets of elke stap praktisch toepasbaar is. Realiseer dit ook in het verbeterplan: concretiseer, cluster en temporeer de actiepunten en doordenk de impact ervan.
- *Faciliteer het gesprek*
Werkdruk is niet voor iedereen een gemakkelijk onderwerp. Faciliteer gesprekken over dit onderwerp en zorg dat leraren ervaringen kunnen uitwisselen. Maak bijvoorbeeld standaard ruimte tijdens het reguliere overleg om werkdruk te bespreken. Dit hoeft niet alleen binnen de eigen school; uitwisseling met andere scholen kan ook inspirerend werken.
- *Zorg voor ondersteuning en professionalisering*
Meer werken met ict gaat niet vanzelf. Sommige leraren hebben behoefte aan ondersteuning bij het versterken van hun ict-vaardigheden en het opdoen van kennis over systemen als Snappet en MOO. Zorg ook voor begeleiding en coaching van leraren bij hun nieuwe rol en werkwijze.

Stappenplan

Design Thinking en Lean

De methode gebaseerd op Design Thinking en Lean is een adaptieve methode, die wordt opgebouwd vanuit de context van de school. Externe begeleiding zal helpen om het proces lean en methodisch aan te pakken.

De methode bestaat uit de volgende fasen:



Invullen procesplaten

Je kunt als school wel al zelf aan de slag met het invullen van de procesplaten. Deze stap hoort bij de voorbereidingsfase. Hiermee identificeer je welke processen op school je kunt oppakken en meenemen in verdere ontwikkeling van de methodiek.

Los van de methode bieden de procesplaten scholen een manier om te identificeren:

- welke schoolprocessen leiden tot werkplezier
- welke schoolprocessen leiden tot werkdruk
- in welke schoolprocessen leraren gebruikmaken van ict
- in welke schoolprocessen het gebruik van ict anders of beter kan

Procesplaat 1

Doel: Met het team in beeld krijgen welke processen op school werkplezier en werkdruk veroorzaken.

Tijdsduur: 2 uur

Werkwijze: Teamleden geven met behulp van stickers of post-its aan in welke schoolprocessen zij werkdruk en/of plezier ervaren.

Procesplaat 1

WAAR KRIJG IK ENERGIE VAN IN MIJN WERK EN WAARVAN JUIST NIET?



PRIMAIR (lesgeven)

Lessen vormgeven
(lesmaterialen)

Toetsen afnemen

Resultaten
nabespreken

Portfolio van
leerlingen bijhouden

Leerlingen individueel
begeleiden

SECUNDAIR (ondersteunend)

Leerlingvolgsysteem
bijhouden

Huiswerk/toetsen
nakijken

Oudercontact
onderhouden

Groepsplannen
maken

Handelingsplannen
schrijven

Administratie
zorgleerlingen
bijhouden

Vergaderingen
bijwonen

Correspondentie
afhandelen

Informatieavonden
en open dagen
organiseren

Rapporten schrijven

Entreegesprekken en
huisbezoeken
verrichten

Groepsoverdrachten
maken

Gesprekken met
externen voeren

Jaarrooster
opstellen

Leerling- en
groepsbespreking

Nascholing en
professionalisering

Eigenaarschap
leerlingen vergroten

Kindgesprekken
voeren

MR taken
uitvoeren

#4 Stappenplan

Procesplaat 2

Doel: Met het team in beeld krijgen in welke processen op school leraren ict gebruiken en wanneer dat meer en beter zou kunnen.

Tijdsduur: 2 uur

Werkwijze: Teamleden geven met behulp van stickers of post-its aan in welke schoolprocessen zij gebruikmaken van ict en waar zij denken dat dit anders/beter kan.

Procesplaat 2

	WANNEER MAAK IK GEBRUIK VAN ICT IN MIJN WERK?		EN WANNEER ZOU DAT NOG MEER OF BETER KUNNEN?		
	●		●		
PRIMAIR (lesgeven)	Lessen vormgeven (lesmaterialen)	Toetsen afnemen	Resultaten nabespreken	Portfolio van leerlingen bijhouden	Leerlingen individueel begeleiden
SECUNDAIR (ondersteunend)	Leerlingvolgsysteem bijhouden	Huiswerk/toetsen nakijken	Oudercontact onderhouden	Groepsplannen maken	Handelingsplannen schrijven
	Administratie zorgleerlingen bijhouden	Vergaderingen bijwonen	Correspondentie afhandelen	Informatieavonden en open dagen organiseren	Rapporten schrijven
	Entreegesprekken en huisbezoeken verrichten	Groepsoverdrachten maken	Gesprekken met externen voeren	Jaarrooster opstellen	Leerling- en groepsbespreking
	Nascholing en professionalisering	Eigenaarschap leerlingen vergroten	Kindgesprekken voeren	MR taken uitvoeren	

Colofon

Meer ict, minder werkdruk?

Datum van uitgave

juni 2018, 1e uitgave

Auteurs

Marius van Zandwijk, Erwin Bomas,
Els Booij, Rick de Visser

Redactie

Ravestein & Zwart

Fotografie/illustraties

Roel Venderbosch

Vormgeving

Gloedcommunicatie, Nijmegen

Met dank aan de (deel)schoolleiding en
teams van De Borgstee, SWS Balans,
OBS Akkrum en 't Blokhuis.

Sommige rechten voorbehouden

Hoewel aan de totstandkoming van deze
uitgave de uiterste zorg is besteed, aan-
vaarden de auteur(s), redacteur(s) en uitgever
van Kennisnet geen aansprakelijkheid voor
eventuele fouten of onvolkomenheden.

Over Kennisnet

Elke leerling verdient eigentijds, veilig en
persoonlijk onderwijs. Daarom ondersteunt
Kennisnet scholen met ict. We zorgen
voor een landelijke ict-basisinfrastructuur,
adviseren de sectorraden en delen onze
kennis met het primair onderwijs (po), het
voortgezet onderwijs (vo) en het middel-
baar beroepsonderwijs (mbo). Kennisnet
wordt gefinancierd door het ministerie van
Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW).

Dit eindrapport is ontwikkeld door de
PO-Raad en Kennisnet. Samen werken wij
aan Slimmer leren met ICT. Zodat scholen
ict op hun eigen manier makkelijk kunnen
inzetten voor onderwijs, leerlingen meer op
maat kunnen leren en we zo het beste uit
ieder kind kunnen halen.



kennisnet.nl

PO-Raad.nl