

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)