

## 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

## ‘We werken nu veel bewuster vanuit de bedoeling’

*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.”*

## 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.

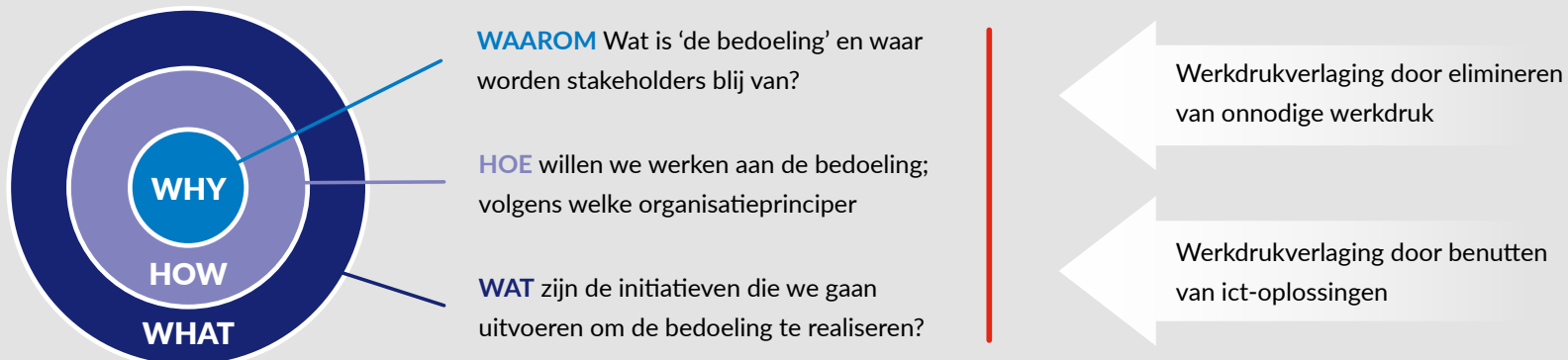
### 1. Vernieuwend werken

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...we als leerlingen meer samenwerken, meer in groepsopdrachten werken.</li> <li>• ...we werken met verschillende werkvormen, niet alleen vanuit het boek maar ook bijvoorbeeld met filmpjes. Dan onthoud je het beter.</li> <li>• ...we meer naar buiten gaan om te leren, meer naar musea, meer uitjes. We gezellige dingen samen doen, langere pauze, langer buiten zijn.</li> <li>• ...we elkaar helpen tijdens de les.</li> <li>• ...we uitgedaagd worden op ons eigen niveau, dat als je het snapt dat je door mag met de stof.</li> <li>• ...we gewaardeerd worden op hoe je hebt gewerkt, dat je meer wordt beoordeeld op je inzet dan op het eindresultaat.</li> </ul>
Ouders	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...de kinderen blij naar school gaan en blij thuis komen.</li> <li>• ...er een veilige omgeving en sfeer is voor leerling en leraar zodat het kind open is om te leren.</li> <li>• ...er gedifferentieerd wordt en maatwerk is per kind: elk kind leert op eigen manier.</li> <li>• ...kinderen gestimuleerd en uitgedaagd worden om te leren en zich verder te ontwikkelen, het stimuleren van nieuwsgierigheid naar kennis.</li> <li>• ...kinderen meer kunnen bewegen en buitenspelen.</li> </ul>
Leraren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...leerlingen zichzelf zijn en in hun kracht staan.</li> <li>• ...leerlingen en leraren hun talent ontdekken en zich in een veilige omgeving kunnen ontwikkelen.</li> <li>• ...ouders en school samen de verantwoordelijkheid nemen voor de ontwikkeling van het kind.</li> <li>• ...leerlingen en leraren elke dag een succesmomentje of geluksmomentje hebben ervaren.</li> </ul>
Directie & intern begeleider	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...persoonsvorming voorop staat.</li> <li>• ...er eigenaarschap en bevlogenheid is onder leraren, als ieder zijn talent ontdekt en benut.</li> <li>• ...er samengewerkt wordt met alle stakeholders.</li> <li>• ...er een richting is waar we naartoe werken, samen op reis: de richting is bekend maar hoe we daar gaan komen ontdekken we samen.</li> </ul>
Bestuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...gelukkige kinderen zich kunnen ontwikkelen tot verantwoorde, sociale, creatieve en flexibele burgers.</li> <li>• ...kinderen tools worden aangereikt om zich te ontwikkelen in basiskwaliteiten maar ook flexibiliteit en creativiteit.</li> <li>• ...leraren niet vergeten worden, zich steeds blijven ontwikkelen en zich blijvend aanpassen.</li> <li>• ...het bestuur hierin optimaal gefaciliteert: leermiddelen, financiën, gebouwen etc.</li> <li>• ...systemen ondersteunen en als er verbinding en herkenning is van de ondersteuning met 'de bedoeling'.</li> </ul>

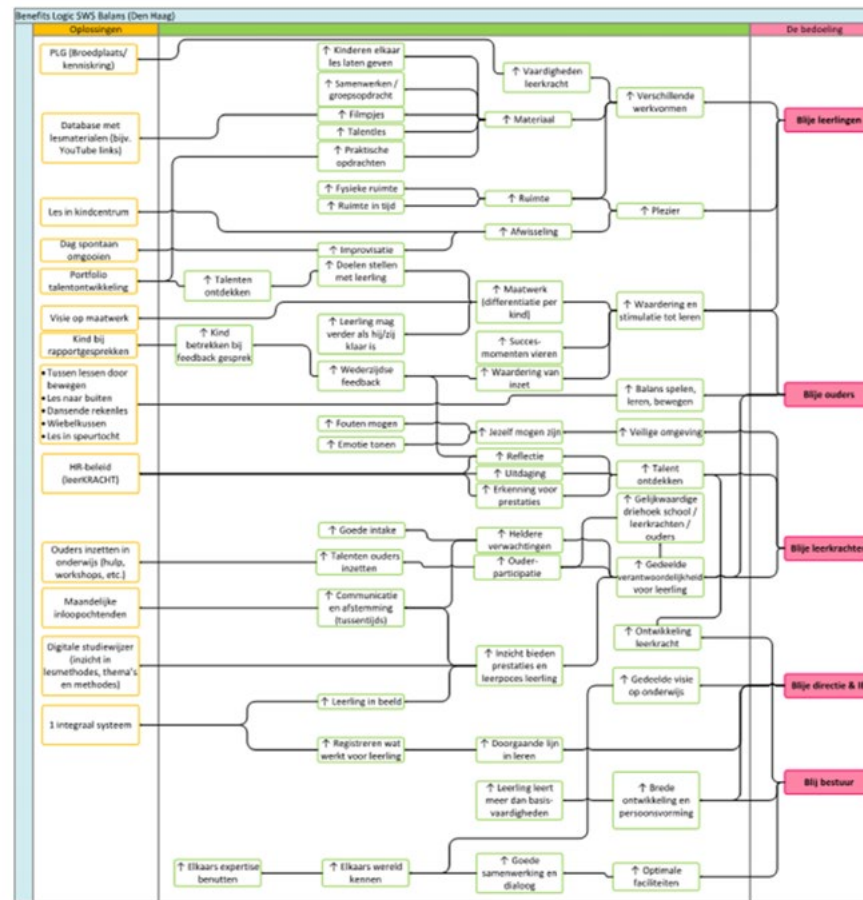


De volgende stap is het vertalen van deze bedoelingen in nieuwe mogelijkheden voor SWS Balans. Dit vindt plaats via een zogeheten brown paper-sessie. De deelnemers vormen nieuwe, gemengde subgroepen. Tijdens deze brainstorm schrijven de deelnemers ideeën voor nieuwe mogelijkheden op post-its en verzamelden 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 blije kinderen en ouders – en de methode leraar gebruiken – voor blije 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
- **Exprimenterend 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, maandelijks 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 actiepoint 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 voorschou. Hoe? Studiedag met input externen over maatwerk – conclusie/bevindingen worden verzameld en verder uitgewerkt in werkgroep (inclusief intern begeleider, directie, teamleden, voorschou). 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 CONCRET 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 Marshmallow 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, digiduif

##### 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?
- Maandelijks 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

### Beleidsthema 5 | leerling doorloopt doorgaande lijn

E

#### 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwoordelijkheid &amp; Reflecteren, leren en ontwikkelen</li> <li>• Onderzoeken: wat is maatwerk?</li> </ul>
	2 HR-beleid leraren in kracht	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflecteren, leren en ontwikkelen</li> <li>• Experimenteren, durven uitproberen</li> </ul>
Nieuwe vormen van onderwijs en leren	1 Professionele leergemeenschap (PLG) stimuleren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experimenteren: leren van wat werkt</li> <li>• Broedplaats: pedag. medewerker en leerlingen &gt; samenwerken</li> <li>• Verantwoordelijkheid pakken</li> </ul>
	2 Iedereen aan slag met nieuwe werkvormen	
Onderwijs in samenwerking met partners en ouders	1 Inloopochtenden organiseren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korte lijnen in de driehoek van samenwerking</li> <li>• Reflecteren, leren, ontwikkelen: ouder meer inzicht in waar kind mee bezig is, kind kan makkelijker delen waar hij/zij mee bezig is</li> <li>• Verantwoordelijk: leraar en ouder kind gezamenlijk aanspreken</li> </ul>
	2 Digitale studiewijzer voor ouders	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samenwerken en bijdragen door korte lijnen en meer informatie</li> <li>• Verantwoordelijkheid ouders (delen voortgang, methodes, thema's)</li> </ul>
Leerlingen in beeld vanuit één integraal systeem	1 Schema van administratieve taken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Starten met onderzoek &gt; inzichten krijgen, goede voorbeelden</li> <li>• Snel resultaten delen buiten de groep</li> </ul>
	2 Marktonderzoek naar 1 integraal systeem	
Leerling doorloopt een doorgaande lijn in onderwijs en leren	1 Werken met (digitaal) portfolio talentontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benutten/inzetten: oudertalent, ervaring externen, ruimtes, VSD</li> <li>• Kenniskring en tussentijds evalueren</li> </ul>
	2 Kind bij rapportgesprekken in doorgaande lijn van groep 1 t/m 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spelregels met elkaar (ouders/leraren)</li> <li>• Ervaringen delen &amp; van elkaar leren</li> <li>• Experimenteren en training</li> </ul>

## Hoe kan werkdruk worden verlaagd?

### In kaart brengen van ict-kansen en overige verbeterkansen

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

ICT-KANSEN VOOR WERKDrukVERLAGING	OVERIGE VERBETERKANSEN VOOR WERKDrukVERLAGING
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alles in 1 geïntegreerd ict-systeem</li> <li>• Andere vormen van toetsen; inzet van digitale toetsen</li> <li>• Inzet van ict om ouders te informeren en te betrekken bij onderwijs (digitale studiewijzer)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meer tijd voor 1-op-1 begeleiding van leerlingen</li> <li>• Meer capaciteit/personeel</li> <li>• Meer/efficiëntere tijd voor ouders</li> <li>• HR-beleid/HR-cyclus gericht op: de leraar in zijn kracht</li> <li>• Expertise van derden langer gebruiken</li> <li>• Verwachtingen managen bij ouders/collega's</li> <li>• Transparantie: duidelijk maken wie welke verantwoordelijkheden heeft</li> <li>• Bespreken (per leerjaar): wat moet en waar zit de ruimte; wat kunnen we loslaten (wet en wat inspectie vraagt?)</li> <li>• Intervisie (studiereis Finland)</li> <li>• In kaart brengen wat er geregistreerd moet worden van inspectie en wat niet (schrappen in registratie)</li> <li>• Samenwerking en afstemming in de school en met ouders en kindcentrum</li> </ul>
ICT-KANSEN VOOR WERKDrukVERLAGING	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Snappet, ook thuis inzetten</li> <li>• Vloggende leraar, zowel voor leerlingen (vloggende rekenles) als voor leraren (uitwisselen, van elkaar leren)</li> <li>• Inkijk-leerlingvolgsysteem voor ouders</li> <li>• Digitaal portfolio talentontwikkeling</li> </ul>	



## 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)

# 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 Blokhuus.

### **Sommige rechten voorbehouden**

Hoewel aan de totstandkoming van deze  
uitgave de uiterste zorg is besteed, aan-  
vaardt 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](http://kennisnet.nl)

[PO-Raad.nl](http://PO-Raad.nl)