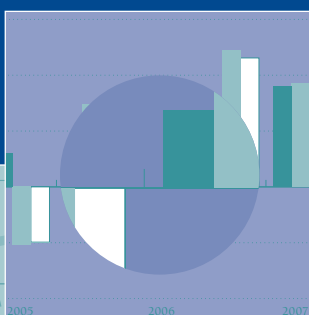


Slimmer werken



**Over de betekenis van slimmer werken voor het
primair en voortgezet onderwijs**

2005

2006

2007

2008

Slimmer werken

Over de betekenis van slimmer werken voor het primair en voortgezet onderwijs

Slimmer werken

**Over de betekenis van slimmer werken voor
het primair en voortgezet onderwijs**

Regioplan Beleidsonderzoek
drs. M. van der Meer
dr. M. Gemmeke
drs. H.S. Dekker

SBO, oktober 2008

Uitgave: Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (SBO), Den Haag
Auteurs: M. van der Meer, M. Gemmeke, H.S. Dekker, Regioplan Beleidsonderzoek,
Amsterdam
Opmaak: Jolanda Witvoet, Alphen aan den Rijn
Druk: Ando, Den Haag

ISBN 978-90-77864-38-8

© oktober 2008, Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt, Den Haag

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, geluidsband, elektronisch of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijk toestemming van de uitgever.

| Inhoudsopgave

Voorwoord	8
Samenvatting	10
Deel 1 Slimmer werken in het onderwijs	14
1 Inleiding	16
1.1 Achtergrond	17
1.2 Onderzoeksvragen	19
1.3 Aanpak	20
1.4 Leeswijzer	20
2 Slimmer werken in het onderwijs	22
2.1 Slimmer werken	23
2.2 Definitie slimmer werken in het onderwijs	25
2.3 Criteria en randvoorwaarden	26
2.4 Categorieën van slimmer werken	28
2.5 Selectie van voorbeelden voor de casestudies	30
3 Beschouwing slimmer werken in het onderwijs	32
3.1 (Ver)nieuwe(nde) onderwijsconcepten	33
3.2 Waargenomen opbrengsten schoolorganisatie	35
3.3 Waargenomen opbrengsten onderwijspersoneel	36
3.4 Kwaliteit van onderwijs	37
3.5 Bredere toepasbaarheid	38
Deel 2 Casestudies slimmer werken	40
1 Verticale deelschool	42
2 Dagdelenonderwijs	50
3 Serious gaming	56
4 Nakijkassistent	62
5 Onderwijsvernieuwing Gisdo	68
6 Aanstormende Docenten	74
7 Teamonderwijs op maat (TOM)	82

Bijlagen	88
Bijlage 1 Onderzoeksverantwoording	89
Bijlage 2 Werkschema bij zoektocht voorbeelden van slimmer werken in het primair onderwijs	96
Bijlage 3 Werkschema bij zoektocht voorbeelden van slimmer werken in het voortgezet onderwijs	104
Bijlage 4 Literatuurlijst	114



Voorwoord

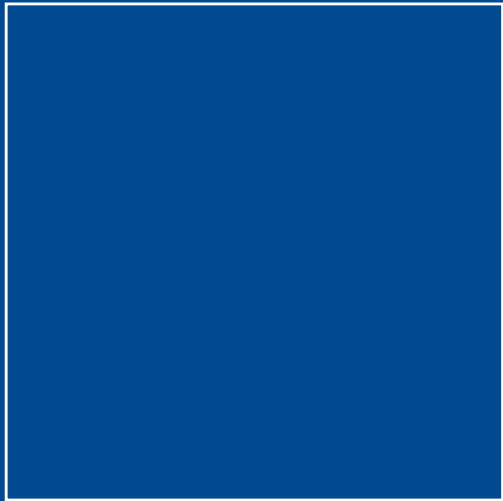
| Voorwoord

Slimmer werken in het onderwijs betekent goed onderwijs voor leerlingen, terwijl duurzame opbrengsten voor de schoolorganisatie én het onderwijspersoneel worden gerealiseerd. Door ‘slimme’ vernieuwingen in het werkproces kan de efficiency toenemen, terwijl de werkdruk afneemt en het werkplezier van leraren stijgt. Het Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (SBO) verzocht Regioplan Beleidsonderzoek om in een kwalitatief en explorerend onderzoek na te gaan welke vormen van slimmer werken we tegenkomen in het primair en voortgezet onderwijs. Het onderzoek heeft tevens geresulteerd in beschrijvingen van zeven praktijkvoorbeelden van slimmer werken, met als doel andere scholen te inspireren.

We willen graag Marieke Huber, Martijn Langejans, Annerieke Meulenkamp en Rob Hoffius van het SBO bedanken, met wie we tijdens het project op prettige hebben samengewerkt. Een woord van dank past ook de scholen die aan het onderzoek hebben meegewerkt. Bijzondere dank zijn wij verschuldigd aan de zeven scholen die bereid waren hun ervaringen met ons te delen ten behoeve van de beschrijving van praktijkvoorbeelden.

Mireille Gemmeke
Projectleider Regioplan





Samenvatting

| Samenvatting

Achtergrond van het onderzoek

Het concept 'Slimmer Werken' is afkomstig uit het bedrijfsleven en is geïntroduceerd om te kunnen inspelen op veranderende eisen vanuit de markt en de samenleving. Bij slimmer werken gaat het om de balans tussen enerzijds management- en organisatiebelangen (financieel gezonde bedrijfsvoering) en anderzijds medewerkersbelangen (uitdagend en gezond werk).

In opdracht van het Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (SBO) heeft Regioplan Beleidsonderzoek een kwalitatief en explorierend onderzoek verricht waarin is nagegaan wat slimmer werken kan betekenen voor het onderwijs. In dit onderzoek hebben we een definitie opgesteld voor slimmer werken in het onderwijs en verschillende slimme manieren van werken in het primair onderwijs en voortgezet onderwijs in kaart gebracht. Tevens hebben we de ervaren opbrengsten van slimmer werken geïnventariseerd en de relatie tussen slimmer werken en (ver)nieuwe(nde) onderwijsconcepten onderzocht. Ten slotte zijn zeven voorbeelden van slimmer werken, die mogelijk in de toekomst andere scholen kunnen inspireren, uitgebreid beschreven.

Aanpak

Teneinde slimmer werken te definiëren en af te bakenen voor het onderwijs is er een literatuuronderzoek uitgevoerd en zijn er interviews gehouden met beleidsmedewerkers, beleidsadviseurs en directeurs van organisaties die betrokken zijn bij het onderwijs. Aldus zijn we gekomen tot de volgende definitie van slimmer werken in het onderwijs.

Definitie

'Slimmer werken in het onderwijs is het aanbrengen van verbeteringen of vernieuwingen die betrekking hebben op het werkproces van personeel in het onderwijs en waarbij de leeropbrengsten van de leerlingen (kennis, vaardigheden & attitude) op niveau blijven of toenemen en die duurzame opbrengsten voortbrengen voor de schoolorganisatie én het onderwijspersoneel.'

Tevens hebben we een aantal randvoorwaarden en criteria opgesteld waar de voorbeelden van slimmer werken zouden moeten voldoen.

Randvoorwaarden

- Opbrengsten van slimmer werken moeten duurzaam zijn.
- Slimmer werken mag niet ten koste gaan van de kwaliteit van onderwijs.

Criteria

- De vernieuwing moet betrekking hebben op het werkproces van het personeel in het onderwijs.
- Het moet tot doel hebben opbrengsten te genereren voor het personeel in het onderwijs.
- Het moet tot doel hebben hogere productiviteit of efficiëntie met zich mee te brengen als opbrengst voor de schoolorganisatie.

Voorbeelden van slimmer werken in het onderwijs

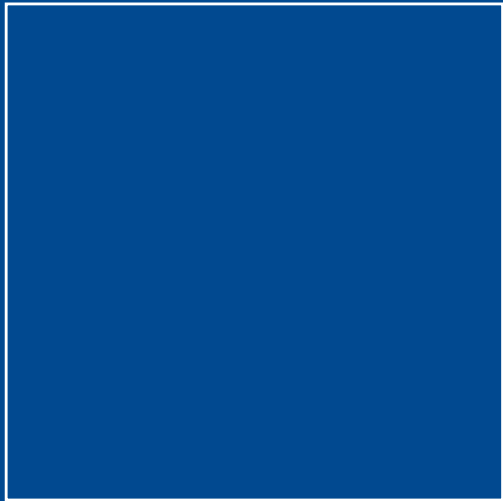
Via interviews met leden uit het innovatornetwerk van het SBO, een zoektocht op internet en een literatuurstudie zijn we verschillende praktijkvoorbeelden van slimmer werken in het onderwijs op het spoor gekomen. Hiervan hebben we er zeven uitgekozen om in deel 2 van deze rapportage uitgebreider te beschrijven. Dit zijn: de verticale deelschool, dagdelenonderwijs, serious gaming, de nakijk-assistent, onderwijsvernieuwing Gisdo, aanstormende docenten en teamonderwijs op maat. We kwamen de voorbeelden overigens niet tegen onder de noemer slimmer werken. Binnen het onderwijs is het concept, zoals te verwachten viel, nog relatief onbekend.

Opbrengsten van slimmer werken

Het door ons verrichtte onderzoek is exploratief van aard en richtte zich niet rechtstreeks op het meten van effecten van de slimme manieren van werken. Wanneer we het hebben over opbrengsten, doelen we op door de respondenten waargenomen en ervaren opbrengsten.

Voor leraren lijkt de toename van het werkplezier het grootste voordeel van slimmer werken. Vooral de voorbeelden van slimmer werken die van onderaf zijn geïnitieerd, gaan gepaard met een grote tevredenheid onder het personeel. Een ander voordeel van veel manieren van slimmer werken is een vermindering in werkdruk. Leraren krijgen meer ruimte in hun curriculum of hebben hun handen vrijer. Ook taakdifferentiatie wordt door docenten regelmatig genoemd als voordeel van slimmer werken. Doordat werk wordt overgenomen door assistenten of de computer krijgt de docent de mogelijkheid zich ook op andere terreinen te ontwikkelen.

Voor de schoolorganisatie ligt de grootste opbrengst van slimmer werken in een verwachte verbetering in de kwaliteit en het aanbod van onderwijs. Daarnaast wordt efficiëntie behaald door slim om te gaan met de inzet van het beschikbare personeel. Voorbeelden van financiële besparingen komen we weinig tegen. De invoering van slimmer werken binnen een school vindt meestal plaats op kleine schaal, waardoor de opbrengsten voor de schoolorganisatie vaak niet substantieel zijn.



Deel I

Slimmer werken in het onderwijs

Inleiding

Slimmer werken in het onderwijs

Beschouwing slimmer werken in het onderwijs

1

Inleiding

Het concept 'Slimmer Werken' is in eerste instantie geïntroduceerd in het bedrijfsleven om te kunnen inspelen op veranderende eisen vanuit de markt en de samenleving, maar heeft zich inmiddels ook uitgebreid naar de non-profitsector. Het Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (SBO) verzocht Regioplan Beleidsonderzoek om in een kwalitatief en explorerend onderzoek na te gaan wat slimmer werken kan betekenen voor het onderwijs. Het gaat hierbij om het definiëren en in kaart brengen van slimme manieren van werken in het basisonderwijs en voortgezet onderwijs, het bestuderen van de relatie tussen slimmer werken en (ver)nieuw(ende) onderwijsconcepten en het inventariseren van opbrengsten van slimmer werken. Een ander doel van het onderzoek is het uitwerken van voorbeelden van slimmer werken, die mogelijk in de toekomst andere scholen kunnen inspireren.

1.1 Achtergrond

Wat is 'Slimmer Werken'?

Het concept 'Slimmer Werken' is ontwikkeld door TNO Arbeid. Onder slimmer werken verstaat TNO het economisch en efficiënt produceren van goederen of diensten en het duurzaam omgaan met de belangen van de organisatie en de medewerkers.¹

Bij slimmer werken gaat het dus om de balans tussen enerzijds management- en organisatiebelangen (financieel gezonde bedrijfsvoering) en anderzijds medewerkersbelangen (uitdagend en gezond werk).

Wat kan slimmer werken betekenen voor het onderwijs?

Ook non-profitorganisaties en overheidsorganisaties hebben te maken met veranderende eisen vanuit de markt en de samenleving die deze organisaties noodzaken zich telkens opnieuw aan te passen. Het concept slimmer werken is inmiddels dan ook doorgedrongen tot de non-profitsector. Zo is er in de zorg al (succesvol) geëxperimenteerd met slimmer werken.

Slimmer werken in het onderwijs kan mogelijk bijdragen aan het vinden van oplossingen voor problemen waar het onderwijs mee kampt. Een voorbeeld van een veelgenoemde klacht van leraren is de

¹ R. Jongkind, P.R.A. Oeij en S. Vaas. *Slimmer werken in productieve en gezonde banen*. TNO-arbeid (2003).

hoge werkdruk die veel van hen in het onderwijs ervaren. Mogelijk zijn er slimme manieren van werken te vinden in de praktijk die deze werkdruk kunnen verlagen.

Schoolorganisaties hebben te maken met de verwachting dat het onderwijs binnen afzienbare tijd zal kampen met een groot kwantitatief tekort aan kwalitatief goede leraren.² Het wordt dus steeds belangrijker om zo slim mogelijk met beschikbare kennis en ervaring van leraren om te gaan door hun competenties optimaal te benutten. Het bevorderen van plezier in het werk kan bijdragen aan het vergroten van de aantrekkelijkheid van het beroep van leraar.

Slimmer werken in het onderwijs

Het onderwijs kent op dit moment waarschijnlijk nog geen initiatieven die men zelf categoriseert onder de noemer slimmer werken. Toch werkt het onderwijs op sommige plaatsen waarschijnlijk wel op een manier die voldoet aan de criteria van slimmer werken. Dat kan zijn vanuit een motivatie om personele tekorten tegen te gaan. Daarnaast verwachten we mogelijke voorbeelden van slimmer werken aan te treffen op plaatsen waar wordt gewerkt met nieuwe onderwijsconcepten. De reden hiervoor is dat deze initiatieven, hoewel voornamelijk ontstaan vanuit een visie op de verbetering van de kwaliteit van leren en onderwijzen, ook gevolgen met zich mee kunnen brengen voor de inrichting van het arbeidsproces.

Naast nieuwe onderwijsconcepten kunnen andere ontwikkelingen binnen het onderwijs aanleiding vormen om slimmer te gaan werken. Een voorbeeld hiervan is het toegenomen gebruik van ict. Zo wordt ict bijvoorbeeld ingezet voor het verbeteren van de organisatie van het onderwijs (denk hierbij aan de administratie en de planning) en speelt het een belangrijke rol in het ondersteunen van nieuwe onderwijsconcepten. Manieren waarop dit laatste wordt gerealiseerd zijn: het creëren van elektronische leeromgevingen met behulp van ict en ict als didactisch middel waarmee de aangeboden leerstof beter kan worden toegespitst op de individuele capaciteiten en behoeften van de leerling. Het valt te verwachten dat met het toenemend gebruik van ict in het onderwijs de mogelijkheden om slimmer te gaan werken eveneens zijn toegenomen.

² *LeerKracht!* Advies van de Commissie Leraren, september 2007. De Commissie Leraren is in mei 2007 ingesteld door de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, met als opdracht te adviseren over het lerarentekort en de kwaliteit van het leraarschap.

1.2 Onderzoeksvragen

Hierboven hebben we de achtergrond van het onderzoek beknopt beschreven. In deze paragraaf behandelen we de onderzoeksvragen. We hebben deze onderverdeeld in drie thema's:

1. Vertaling van de definitie van slimmer werken naar het onderwijsveld en inventarisering van reeds bestaande manieren van slimmer werken.
2. De relatie tussen ver(nieuwe)nde onderwijsconcepten en slimmer werken.
3. De opbrengsten van slimmer werken in het onderwijs.

Per thema hebben we een aantal deelvragen geformuleerd:

Definiëring & inventarisatie slimmer werken

1. Hoe luidt de definitie van slimmer werken als we die vertalen naar het onderwijsveld?
2. Welke voorbeelden van projecten op het gebied van slimmer werken vinden we binnen het basisonderwijs en voortgezet onderwijs?
3. Hoe kunnen de voorbeelden van slimmer werken worden gecategoriseerd?

Relatie slimmer werken en ver(nieuwe)nde onderwijsconcepten

4. Is er ook sprake van slimmer werken in het onderwijs zonder dat er specifiek sprake is van een (ver)nieuw(end) onderwijsconcept?
5. In hoeverre wordt er bij (ver)nieuw(end)e onderwijsconcepten in het onderwijsveld gebruikgemaakt van de gelegenheid om ook voor de inrichting van het werk van het onderwijspersoneel innovaties door te voeren (slimmer te werken)?

Opbrengsten van slimmer werken

6. Wat zijn de opbrengsten van slimmer werken voor het onderwijspersoneel? (zoals bijvoorbeeld tijdswinst, verminderde werkdruk en meer plezier in het werk).
7. Wat zijn de opbrengsten van slimmer werken voor de schoolorganisatie? Is er bijvoorbeeld sprake van een efficiëntieslag of kostenbesparing?
8. Wat zijn volgens de schoolorganisatie en het onderwijspersoneel de gevolgen van slimmer werken op de kwaliteit van onderwijs?
9. Hoe zijn de voorbeelden van slimmer werken toepasbaar voor andere scholen?

1.3 Aanpak

Herformulering slimmer werken

Om slimmer werken te definiëren en af te bakenen voor het onderwijs is er een literatuuronderzoek uitgevoerd en zijn er interviews gehouden met beleidsmedewerkers, beleidsadviseurs en directeurs van organisaties die betrokken zijn bij het onderwijs. Aan de hand van alle verzamelde informatie stelden we criteria op voor slimmer werken in het onderwijs.

Inventarisatie en categorisatie van voorbeelden van slimmer werken

Vervolgens zochten we naar voorbeelden van slimmer werken en een manier om deze voorbeelden te categoriseren. Via interviews met leden uit het innovatornetwerk van het SBO, een zoektocht op internet en een literatuurstudie zijn we verschillende praktijkvoorbeelden van slimmer werken in het onderwijs op het spoor gekomen.

Slimmer werken en ver(nieuwe)nde onderwijsconcepten

Informatie over de relatie tussen slimmer werken en ver(nieuwe)nde onderwijsconcepten verzamelden we zowel in de gesprekken met sleutelfiguren uit het onderwijsveld (zie kopje 'Herformulering slimmer werken') als in de telefonische interviews die we hielden tijdens onze zoektocht naar voorbeelden van slimmer werken (zie kopje 'Inventarisatie en categorisatie van voorbeelden van slimmer werken').

De opbrengsten van slimmer werken en casestudies

We selecteerden uiteindelijk zeven voorbeelden van slimmer werken. Deze voorbeelden leken goed te voldoen aan de door ons opgestelde criteria. Vervolgens bezochten we de scholen waar 'slim' wordt gewerkt en interviewden we minstens drie bij deze werkwijze betrokken mensen. Met de informatie uit de interviews van de geselecteerde voorbeelden beantwoordden we de onderzoeksvragen over de opbrengsten van slimmer werken. Ook gebruikten we de informatie om de voorbeelden te beschrijven (zie deel twee van deze rapportage).

1.4 Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit twee delen. In hoofdstuk twee van het eerste deel bespreken we de geformuleerde criteria en randvoorwaarden waaraan slimmer werken in het onderwijs moet voldoen. Tevens bespreken we categorieën waarbinnen we voorbeelden van slimmer



werken vonden en presenteren we een tabel met geselecteerde voorbeelden voor de casestudies. Hoofdstuk drie geeft antwoord op de onderzoeksvragen aan de hand van de bestudeerde voorbeelden van slimmer werken. Het tweede gedeelte van het rapport bestaat uit beschrijvingen van zeven voorbeelden van slimmer werken in het primair en voortgezet onderwijs.



2

**Slimmer werken
in het onderwijs**

‘Vijftig procent van je curriculum kun je slim organiseren’
(Ron Dorreboom, directeur ViaNova College)

In dit hoofdstuk herformuleren we de definitie van het bestaande concept van slimmer werken naar het onderwijsveld. Paragraaf 2.1 beschrijft het concept van slimmer werken zoals ontwikkeld door TNO Arbeid. In paragraaf 2.2 herformuleren we de definitie van slimmer werken naar het onderwijs. De randvoorwaarden en criteria waaraan slimmer werken in het onderwijs moeten voldoen, worden beschreven in paragraaf 2.3. Paragraaf 2.4 bevat een overzicht van categorieën waarbinnen we voorbeelden van slimmer werken in het onderwijs kunnen vinden. In paragraaf 2.5 ten slotte presenteren we de geselecteerde voorbeelden voor de casestudies.

2.1 Slimmer werken

Zoals in hoofdstuk één staat beschreven, verstaat TNO Arbeid onder slimmer werken het economisch en efficiënt produceren van goederen of diensten en het duurzaam omgaan met de belangen van de organisatie en de medewerkers. Het gaat volgens TNO om:

- de innovatie (verbeteren of vernieuwen) van processen, producten of diensten, én
- de balans tussen arbeidsproductiviteit en arbeidsintensivering, dus over
- de balans tussen management- en organisatiebelangen (financieel gezonde bedrijfsvoering) en medewerkersbelangen (uitdagend en gezond werk).

Op deze manier integreert slimmer werken economische en sociale aspecten. Slimmer werken wordt dan ook vaak als synoniem voor sociale innovatie (het complement van technologische innovatie) gehanteerd.³

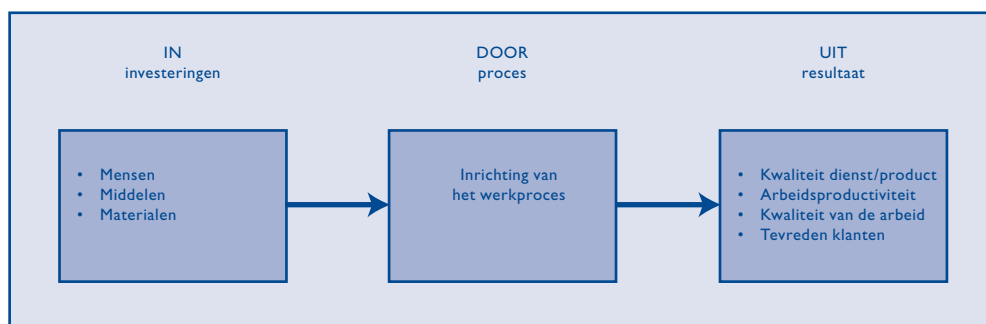
TNO stelt slimmer werken vast door met een ‘procesbril’ te kijken naar de organisatie. Daarvoor wordt de ‘in-door-uit’-metafoor gebruikt⁴ (zie figuur 2.1):

³ Welvaartsgroei door en voor iedereen: Thema sociale innovatie. SER-advies 20 oktober 2006, publicatienummer 8.

⁴ R. Jongkind, P.R.A. Oeij en S. Vaas. *Slimmer werken in productieve en gezonde banen*. TNO-arbeid (2003).

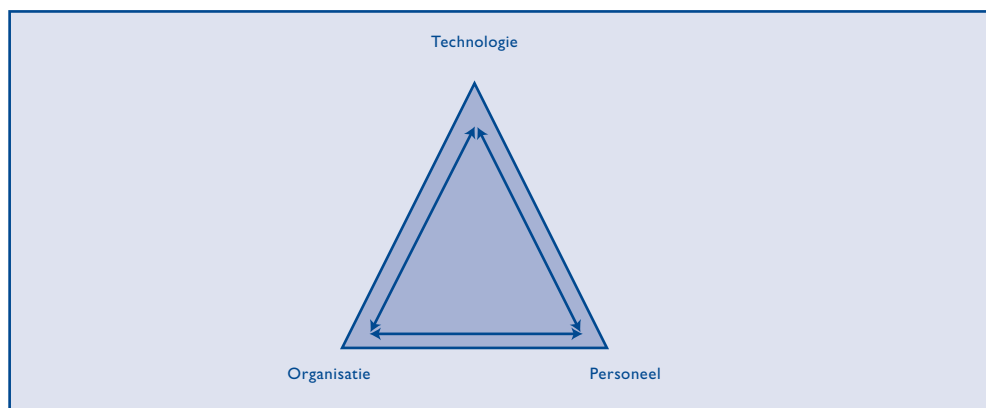
- **In:** wat stoppen we in het werkproces aan productiefactoren (hulpbronnen)?
- **Door:** hoe richten we het werkproces in zodat wat er 'in' gaat, leidt tot producten of diensten die we wensen?
- **Uit:** tot welke gewenste resultaten (producten of diensten) en verdere baten leidt deze vorm van slimmer werken?

Figuur 2.1 In-door-uit-metafoor van slimmer werken



De crux van slimmer werken zit hem volgens TNO in 'door': hoe is het werkproces ingericht? Slimmer werken is afhankelijk van de wisselwerking tussen de drie thema's Technologie, Organisatie en Personeel. Zie figuur 2.2 voor dit zogenaamde TOP-model.

Figuur 2.2 Innoveren van het werkproces met het TOP-model



Voorbeelden van innovaties bij de verschillende thema's zijn volgens TNO:

Technologie

- nieuwe (informatie- en communicatie-)technologieën en toepassen;
- ergonomische vernieuwingen.

Organisatie

- inrichting van het werkproces/de organisatiestructuur;
- inrichting van functies, teams/afdelingen (balans tussen regelmo- gelijkheden en taakeisen);
- management/bestuursstructuur (hiërarchie, medezeggenschap, overleg);
- organisatiebeleid en managementsystemen (onder andere human resource management, informatiesystemen).

Personeel

- kwantitatieve bezetting (personele formatie, contracten, arbeids- en bedrijfstijden);
- kwalitatieve bezetting (kwalificaties/competenties);
- gedrag in de organisatie (waarden, rollen, communicatie, leider- schap, participatie).

2.2 Definitie slimmer werken in het onderwijs

Als we de definitie van slimmer werken, zoals geformuleerd door TNO, ombuigen naar het onderwijs, komen we tot de volgende defi- nitie:

‘Slimmer werken in het onderwijs is het aanbrengen van verbete- ringen of vernieuwingen die betrekking hebben op het werkpro- ces van personeel in het onderwijs en waarbij de leeropbrengsten van de leerlingen (kennis, vaardigheden & attitude) op niveau blijven of toenemen en die duurzame opbrengsten voortbrengen voor de schoolorganisatie én het onderwijspersoneel.’

Aanbrengen van verbeteringen of vernieuwingen

Slimmer werken in het onderwijs gaat dus om een manier van werken (werkproces), waar zowel de organisatie baat bij heeft als het personeel. Volgens geïnterviewde sleutelfiguren hoeft het niet per definitie te gaan om een vernieuwende manier van werken (innova- tie) of het overstappen naar een vernieuwend onderwijsconcept. Het gaat om een manier van werken die gezien de situatie van een school en de vraag of wens die een school heeft ‘slim’ is. Volgens TNO gaat het bij slimmer werken wel specifiek om (sociale) innovatie. Wij stellen voor het over verbeteringen of vernieuwingen te hebben.

De leeropbrengsten van de leerlingen blijven op niveau of nemen toe

De kwaliteit van onderwijs is in onze definitie niet een doel op zich, dat zijn de opbrengsten voor de schoolorganisatie en het personeel.

Wel gaan we ervan uit dat slimmer werken niet ten koste mag gaan van de kwaliteit van onderwijs. Dit gedeelte beschouwen we als een belangrijke randvoorwaarde.

Duurzame opbrengsten

Bij slimmer werken moeten de verbeteringen of vernieuwingen duurzame opbrengsten opleveren. Slimmer werken moet dus structureel van aard zijn en het doel hebben opbrengsten op lange termijn te genereren. Ook dit gedeelte van de definitie zullen we opnemen als randvoorwaarde waar slimmer werken in het onderwijs in ieder geval aan moet voldoen.

Opbrengsten voor de schoolorganisatie én voor het personeel.

Dit deel van de definitie beschrijft de wederzijds afhankelijke relatie tussen schoolorganisaties en onderwijspersoneel. Deze twee partijen zijn afhankelijk van elkaar en streven hetzelfde doel na: afleveren van kwalitatief goed onderwezen leerlingen. In dit gemeenschappelijke streven hebben besturen en personeel soms tegengestelde belangen. Een voorbeeld hiervan zijn de tegengestelde belangen rond het oplopende lerarentekort. De schoolorganisatie is erbij gebaat als de beschikbare leraren zo veel mogelijk de tekorten opvangen. De leraren klagen echter al over de hoge werkdruk in het onderwijs. Slimmer werken moet dus oplossingen bieden voor problemen van beide partijen en opbrengsten opleveren voor beide partijen. Het gaat om een win-win situatie.

2.3 Criteria en randvoorwaarden

Samenvattend komen we tot de volgende criteria en randvoorwaarden voor slimmer werken in het onderwijs:

Randvoorwaarden

1. Opbrengsten van slimmer werken moeten duurzaam zijn
2. Slimmer werken mag niet ten koste gaan van de kwaliteit van onderwijs

Criteria

1. De vernieuwing moet betrekking hebben op het werkproces van het personeel in het onderwijs
2. Het moet tot doel hebben opbrengsten te genereren voor het personeel in het onderwijs
3. Het moet tot doel hebben hogere productiviteit of efficiëntie met zich mee te brengen als opbrengst voor de schoolorganisatie

Een verandering in de manier van werken valt alleen onder slimmer werken als het binnen de randvoorwaarden valt. Daarnaast moet aan alle drie de criteria worden voldaan.

Criterium 1: Betrekking op het werkproces van het personeel in het onderwijs

Het eerste criterium waaraan slimmer werken in het onderwijs moet voldoen, is dat de verbeteringen of vernieuwingen betrekking hebben op het werkproces van het personeel in het onderwijs. Onder dit personeel verstaan wij leraren, onderwijsondersteunend personeel en management.

Criterium 2: Doel opbrengsten voor personeel

Het tweede criterium stelt dat slimmer werken tot doel heeft opbrengsten voor onderwijspersoneel te realiseren. Om dit te bepalen, moeten we eerst nagaan wat belangrijke opbrengsten voor het personeel zijn.

Mogelijke opbrengsten kunnen zijn:

- uitdagender werk;
- werkplezier;
- lagere ervaren werkdruk (uren, stress, piekbelasting);
- enthousiasme voor vak of taak;
- meer/minder taakdifferentiatie;
- intensievere betrokkenheid bij leerlingen;
- ontwikkeling competenties;
- carrièreperspectief.

Criterium 3: Doel hogere arbeidsproductiviteit of efficiëntie

Het derde criterium waaraan een verbetering of vernieuwing in het werkproces moet voldoen om te kunnen spreken van slimmer werken is dat het tot doel moet hebben opbrengsten op te leveren voor de schoolorganisatie.

Mogelijke opbrengsten voor de organisatie die leiden tot hogere arbeidsproductiviteit of efficiëntie zijn:

- gemotiveerde leraren;
- enthousiaste leerlingen;
- lager ziekteverzuim;
- minder vroegtijdige uitval;
- betere kwaliteit van het onderwijs;
- betere uitstraling van de school;
- opvangen van personele tekorten.

2.4 Categorieën van slimmer werken

In deze paragraaf geven we een overzicht van initiatieven waarbinnen we voorbeelden van slimmer werken in het primair en voortgezet onderwijs vonden. De voorbeelden kunnen we indelen in vijf categorieën, te weten:

- Ict
- Teamonderwijs
- Functiedifferentiatie (naar boven)
- Opleiden in school/extra handen in de klas
- Overig

We zullen hieronder alle vijf de categorieën globaal bespreken.

Ict

In de afgelopen decennia hebben de ict-mogelijkheden voor het onderwijs een vlucht genomen. Bijna iedere basisschool zet (incidenteel) digitale leermiddelen in. Basisscholen werken vooral met oefenprogramma's en educatieve spelletjes.⁵ In het voortgezet onderwijs wordt af en toe gebruikgemaakt van ict in de les. Leraren wenden ict vooral aan om leerlingen informatie te laten opzoeken via internet, verslagen te laten maken met een tekstverwerker en te laten werken met vakspecifieke software.⁶ Uit de interviews blijkt echter dat scholen die structureel met e-learning programma's of educatieve computerspellen (serious games) werken schaars zijn. Het daadwerkelijk structureel werken met ict lijkt hiermee nog wat achter te blijven op de technische mogelijkheden.

In het gebruik van ict in het onderwijs liggen zeker mogelijkheden om slimmer te werken. Het belangrijkste doel van het gebruik van ict in het onderwijs voor personeel is het ondersteunen en het uit handen nemen van taken.

Teamonderwijs

In het onderwijs werken steeds meer scholen in teams.

Teamonderwijs kent verschillende varianten. Bij alle varianten is een team van professionals verantwoordelijk voor een groep leerlingen. We vinden het werken in teams ook veel terug in de (ver)nieuwe(nde) onderwijsconcepten. Het primaire doel van het werken in teams is het verbeteren van de kwaliteit van onderwijs en van de begeleiding. Daarnaast komt het werken in teams tegemoet aan een

⁵ ICT-onderwijsmonitor studiejaar 2004/2005, ITS & IVA, 2005

⁶ Zie voetnoot 3.

wens om kleinschaliger onderwijs te bieden (sfeer van anonimiteit terugdringen).⁷ Voor scholen vormen de (verwachte) opbrengsten voor het personeel niet zelden ook een motivatie om in teams te werken. Voorbeelden van dergelijke opbrengsten zijn taakdifferentiatie, saamhorigheid en werkplezier binnen het team.

Functiedifferentiatie

Functiedifferentiatie is het uitsplitsen van taken van een functie waardoor nieuwe functies ontstaan, die op basis van een procedure van functiebeschrijving en functiewaardering worden verbonden aan een eigen rechtspositionele status en salarisschaal.⁸ Functiedifferentiatie binnen het onderwijs komt nog maar beperkt voor.⁹ Uit onderzoek blijkt dat, waar met functiedifferentiatie gewerkt wordt, functiedifferentiatie vooral neerwaarts plaatsvindt.¹⁰ Dit wil zeggen dat eenvoudiger taken van een bepaalde functie worden afgesplitst en nieuwe functies met een lager opleidingsniveau worden gecreëerd (functies met betrekking tot assistentie en ondersteuning). Horizontale (meer specifieke taken in eigen functie) en opwaartse functiedifferentiatie (functie wordt complexer door bijvoorbeeld managementtaken) brengen volgens de ondervraagden zeker mogelijkheden tot 'slimmer werken' met zich mee. Dit biedt bijvoorbeeld het personeel meer carrièreperspectieven en de organisatie de mogelijkheid om managementtaken breder in de organisatie te beleggen.

Opleiden in de school/extra handen in de klas

In de afgelopen jaren zijn er verschillende initiatieven ontplooid die resulteren in de participatie van (nog) niet gekwalificeerde docenten in het primair onderwijs. Dit gebeurt in het kader van opleiden in de school of in het kader van 'extra handen in de klas'. Het (deels) opleiden van nieuw personeel in de school en het gebruikmaken van niet-gekwalificeerde handen in de klas heeft als doelen personeelstekorten te verminderen of op te vangen, de werkdruk in het onderwijs te verlagen en het werk van het personeel aantrekkelijker te maken. Het aantrekkelijker maken van de werkzaamheden van het personeel gebeurt door nieuwe taken in het kader van begeleiding en coaching van (nog) niet gekwalificeerde docenten.

⁷ *Werken in teams in het primair onderwijs. Een onderzoek naar de mogelijkheden en gevolgen voor personeel.* SBO, 2008

⁸ *Functiedifferentiatie in het Primair Onderwijs*, SBO, 2008

⁹ *Advies omtrent bevordering implementatie functie- en beloningsdifferentiatie in PO, VO en BVE, OSA*, 2007.

¹⁰ Zie voetnoot 7.

Overig

In het voortgezet onderwijs hebben we een voorbeeld gevonden van ‘slimmer werken’ dat niet in te delen is in de vier besproken categorieën. Dit betreft het onderwijzen in dagdelen (i.p.v. in lesuren). Het voornaamste doel van onderwijzen in dagdelen is de efficiëntie te verbeteren voor de organisatie en de leraren door het tegengaan van de versnippering van tijd en de leerlingen keuzes kunnen bieden in lesaanbod.

2.5 Selectie van voorbeelden voor de casestudies

Van alle voorbeelden die we vonden, hebben we er zeven uitgekozen die we in deel twee van deze rapportage uitgebreider beschrijven. In tabel 2.1 en 2.2 worden de geselecteerde voorbeelden kort omschreven.

Tabel 2.1 Geselecteerde voorbeelden voor de casestudies primair onderwijs

Categorie	Geselecteerd voorbeeld	Omschrijving
Ict	Geïntegreerd interactief semi-digitaal onderwijs (Gisdo)	Onderwijsvernieuwing waarbij leerlingen veelal zelfstandig samenwerken rondom een netwerkcomputer met een eigen dagplanning.
Teamonderwijs	TeamOnderwijs op Maat (TOM)	Bij TOM zijn verschillende professionals (docenten, onderwijsassistenten, teamleider, specialisten) gezamenlijk verantwoordelijk voor een groep leerlingen. TOM betreft een integrale aanpak met veranderingen op de volgende terreinen: de inzet van personeel (functiedifferentiatie), de organisatie van het onderwijs en de inrichting van de leeromgeving.

Tabel 2.2 Geselecteerde voorbeelden voor de casestudies voortgezet onderwijs

Categorie	Geselecteerd voorbeeld	Omschrijving
Ict	Serious gaming	Aanleren van kennis en vaardigheden via een educatief en interactief computerspel, waarmee leerlingen zelfstandig aan de slag kunnen.
Teamonderwijs	Verticale deelscholen	Kleine school binnen een 'grote' school met (evt.) eigen onderwijsconcept. Klein team leraren (max. 10 leraren) gaat alle leerjaren met de klas mee.
Opleiden in de school/ Meer handen in de klas	De nakijkassistent	Leraren besteden correctiewerk uit aan assistent en geven zelf meer lessen.
Opleiden in de school/ Meer handen in de klas	Aanstormende docent	Werkwijze waarin leerlingen bovenbouw assisteren bij taken van de docent.
Overig	Dagdelenonderwijs	Samenvoegen van meerdere lessen van een vak tot een dagdeel van vier uur.



3

**Beschouwing slimmer
werken in het onderwijs**

| Beschouwing slimmer werken in het onderwijs

In dit hoofdstuk beantwoorden we de onderzoeksvragen aan de hand van de casestudies¹¹. Paragraaf 3.1 gaat in op de relatie tussen slimmer werken en nieuwe onderwijsconcepten. In paragraaf 3.2 en 3.3 bespreken we de opbrengsten die we tegenkwamen in de voorbeelden van slimmer werken. Paragraaf 3.4 gaat in op de kwaliteit van onderwijs. Handreikingen voor bredere toepasbaarheid bespreken we vervolgens in paragraaf 3.5.

3.1 (Ver)nieuwe(nde) onderwijsconcepten

Binnen zowel het primair als voortgezet onderwijs zijn de laatste jaren veel nieuwe onderwijsconcepten ontwikkeld en toegepast. Deze onderwijsconcepten komen we tegen onder verschillende namen, zoals ‘het nieuwe leren’, ‘natuurlijk leren’, ‘adaptief leren’, ‘ervaringsgericht leren’ en ‘vraaggericht leren’. In het vervolg vatten we deze concepten samen onder de noemer het ‘nieuwe leren’. Alle initiatieven rond het ‘nieuwe leren’ hebben gemeenschappelijk dat ze afstand nemen van de klassikale werkwijze. Tegelijkertijd verschillen de geformuleerde onderwijsalternatieven onderling en brengen ze op hun eigen wijze accenten aan. Sommige initiatieven kenmerken zich door de grote vrijheid van leerlingen bij de besteding van de schooldag, terwijl andere initiatieven de klassikale docentgestuurde werkwijze combineren met een leerlinggestuurde aanpak.¹² Door deze grote diversiteit is het vaak arbitrair welke initiatieven we wel en welke we niet kunnen scharen onder het ‘nieuwe leren’.

Volgens een rapport van het SCO-Kohnstamm Instituut kan het nieuwe leren met steekwoorden nader worden gekarakteriseerd¹³:

- leerlinggericht;
- inspelen op individuele capaciteiten en belangstelling;
- leerlingen werken actief aan de (re)constructie van kennis;
- leren is gekoppeld aan betekenisvolle contexten;
- leerlingen leren samen met en ook van andere leerlingen;
- leerlingen kunnen zelf kiezen en dragen derhalve ook een zekere verantwoordelijkheid voor het eigen leren;

¹¹ De casestudies zijn beschreven in deel twee van deze rapportage.

¹² Het nieuwe leren in basisonderwijs en voortgezet onderwijs nader beschouwd. Een verkenningsnotitie voor het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2007.

¹³ Blok, H., Oostdam, R., Peetsma, T., *Het nieuwe leren in het basisonderwijs; een begripsanalyse en een verkenning van de schoolpraktijk*. Amsterdam: SCO-Kohnstamm Instituut (2006, SCO-rapport 746).

- de rol van de leraar verschuift richting procesbegeleider of -facilitator.

Het nieuwe leren in het voortgezet onderwijs wordt volgens het SCO-rapport vooral in verband gebracht met het studiehuis en met aanpakken waarbij leerlingen en leraren nieuwe rollen vervullen. Leerlingen dragen een grotere verantwoordelijkheid voor het eigen leren en leraren leggen zich toe op het begeleiden van de zelfstandig lerende leerling.

Uit onze verkenning van slimmer werken valt op dat vernieuwende onderwijsconcepten niet automatisch leiden tot veranderingen in het werkproces van leraren met als doel opbrengsten voor leraren te genereren. Bij de onderwijsvernieuwingen staan de opbrengsten voor de leerling centraal en niet de opbrengsten van het onderwijspersoneel of de efficiëntie in de organisatie. We komen wel elementen van slimmer werken tegen binnen de ver(nieuwe)nde onderwijsconcepten. De nieuwe inrichting van het onderwijs kan invloed hebben op de werkwijze van het personeel. Zo verschuift de functie van de onderwijzende docent vaak naar de begeleidende en coachende docent. Ook werken leraren veelal in teams. Dat dit een slimme manier van werken kan zijn, bleek uit andere voorbeelden die we vonden onder de noemer van teamonderwijs. In bepaalde vormen van het 'nieuwe leren' vinden we handige ICT-ontwikkelingen. Deze ontwikkelingen kunnen ook leiden tot slimme werkmethoden in het onderwijs.

Bij scholen die onderwijzen volgens het 'nieuwe leren' treffen we dus soms voorbeelden aan van slimmer werken. Dit is echter evenzeer het geval bij scholen die er minder vernieuwende concepten op na houden. Daarmee lijkt het ver(nieuwe)nde onderwijs geen monopolie te hebben op slimmer werken.

Relatie slimmer werken en nieuwe onderwijsconcepten

- Nieuwe onderwijsconcepten leiden niet automatisch tot voorbeelden van slimmer werken.
- Binnen deze concepten staan de opbrengsten voor de leerlingen centraal en niet de opbrengsten voor de schoolorganisatie of onderwijspersoneel.
- Slimmer werken kan voortvloeien uit de veranderingen in de organisatie van het onderwijs, zoals door het werken in teams.

3.2 Waargenomen opbrengsten schoolorganisatie

Het door ons verrichtte onderzoek is exploratief van aard en richtte zich niet op het meten van effecten van de slimme manieren van werken. Wanneer we het in deze en de volgende paragraaf hebben over opbrengsten, doelen we dan ook op door de respondenten waargenomen en ervaren opbrengsten.

De schoolorganisaties met een slimme manier van werken zien hier meerdere opbrengsten in: een verbetering van de kwaliteit van het onderwijs, een grotere motivatie van het personeel, een ontlasting van de leraar, een innovatieve uitstraling van de school en de efficiënte benutting van het beschikbare personeel. De opbrengsten lijken echter vooral indirect. Ook blijken er vaak financiële investeringen verbonden aan slimmer werken.

Scholen die 'slim' werken, zien de kwaliteit van het onderwijs als een belangrijke verwachte opbrengst. Veel genoemd zijn daarbij een beter leerklimaat, betere aansluiting bij het individuele kind, betere leerresultaten en het voorkomen van voortijdig schoolverlaten.

Schoolorganisaties definiëren de opbrengsten van het slimmer werken ook in de tevredenheid en motivatie van het personeel en in vermindering van de werkdruk. Voor schoolorganisaties zijn de tevredenheid en motivatie van leraren van groot belang omdat deze een belangrijke rol speelt bij het behouden van het personeel, het verlagen van het ziekteverzuim en het verbeteren van de inzet en daarmee de kwaliteit van het onderwijs (zoals de bereidheid zieke docenten te vervangen).

Door slimmer te werken hopen sommige schoolorganisaties zich een innovatieve en aantrekkelijke uitstraling aan te meten. De uitstraling van een school is medebepalend voor het succes bij het werven van leerlingen. Dit geldt ook voor het aantrekken van leraren. Dit laatste is vooral belangrijk bij de voorziene krapte op de arbeidsmarkt.

We moeten bij de waargenomen opbrengsten voor de schoolorganisatie twee kanttekeningen plaatsen. Deze betreffen de kosten en de kleinschaligheid van slimmer werken. Wanneer een school efficiënter werkt, betreft dit een efficiëntere inzet van beschikbare middelen, zoals het overnemen van routinematige klussen door een assistent of computer. De tijd die dit oplevert, komt meestal ten gunste van de leerlingen (kwaliteit van het onderwijs): er wordt dus niet bespaard op de kosten. Daarnaast vereist slimmer werken soms een financiële

investering, zoals bijvoorbeeld de ict-innovaties serious gaming¹⁴ en Gisdo¹⁵. In sommige gevallen verwachten scholen op langere termijn mogelijk wel financieel voordeel te kunnen behalen met hun slimme investeringen.

Schoolorganisaties geven aan dat de opbrengsten van slimmer werken vaak niet substantieel zijn. Dit komt doordat de initiatieven van slimmer werken meestal op kleine schaal zijn doorgevoerd. Alleen de sectie Engels werkt bijvoorbeeld met een nakijkassistent¹⁶. Bij het dagdelenonderwijs¹⁷ werken alleen de secties Engels en Nederlands in dagdelen en serious gaming vult het onderwijsaanbod slechts voor vijf uur (waarbij wel geldt dat een serious game meerdere keren gespeeld kan worden).

Mogelijke opbrengsten van slimmer werken voor de schoolorganisatie

- Verbetering van de kwaliteit van het onderwijs
- Grotere motivatie van het personeel
- Ontlasting van de leraar
- Innovatieve uitstraling van de school
- Efficiënte benutting van het beschikbare personeel

Opmerkingen

- De voorbeelden van slimmer werken lijken zelden te leiden tot kostenbesparingen.
- Doordat de slimme manier van werken vaak op kleine schaal wordt ingevoerd, lijken de opbrengsten voor de organisatie vaak gering.

3.3 Waargenomen opbrengsten onderwijspersoneel

Ook onderwijspersoneel geeft aan baat te hebben bij slimmer werken, voornamelijk op het gebied van werkplezier, werkdrukvermindering en taakdifferentiatie.

Toename van het werkplezier lijkt voor leraren het grootste voordeel van slimmer werken. Vooral de voorbeelden van slimmer werken die van onderaf zijn geïnitieerd, gaan gepaard met een grote tevredenheid onder het personeel. De leraren hebben zelf invloed op hun werkwijze en zijn enthousiast om de veranderingen door te voeren.

14 Aanleren van kennis en vaardigheden via educatief en interactief computerspel, waar leerlingen zelfstandig mee aan de slag kunnen.

15 Onderwijsvernieuwing waarbij leerlingen veelal zelfstandig samenwerken rondom een netwerkcomputer met een eigen dagplanning.

16 Leraren besteden correctiewerk uit aan assistent en verzorgen zelf extra lessen.

17 Meerdere lessen van een vak worden samengevoegd tot een dagdeel van vier uur.

Een ander voordeel van veel manieren van slimmer werken is een vermindering in werkdruk. Leraren krijgen meer ruimte in hun curriculum of hebben hun handen vrijer. Omdat werkdruk één van de grootste klachten is van onderwijzers, is dit een groot winstpunt dat ook weer effect heeft op het werkplezier. Voorbeelden waar leraren de vermindering van werkdruk duidelijk ervaren is; de nakijkassistent, de aanstormende docenten¹⁸ en het TOM-onderwijs¹⁹. Bij deze drie werkwijzen wordt een (klein) deel van de taken van de leraar overgenomen of worden de werkzaamheden verdeeld.

Ook taakdifferentiatie wordt door docenten regelmatig genoemd als voordeel van slimmer werken. Doordat werk wordt overgenomen door assistenten of de computer krijgt de docent de mogelijkheid zich ook op andere terreinen te ontwikkelen. Op het gebied van ict is het bijvoorbeeld mogelijk voor een leraar om in de vrijgekomen tijd nieuw onderwijsmateriaal te ontwikkelen, zoals een serious game.

Mogelijke opbrengsten van slimmer werken voor het personeel (leraren)

- Meer werkplezier
- Vermindering van de werkdruk
- Taakdifferentiatie

Opmerkingen

De toename in het werkplezier lijkt groter naarmate de slimme werkwijze van onderaf wordt geïnitieerd en de leraren betrokken zijn en inspraak hebben bij de invoering.

3.4 Kwaliteit van onderwijs

Bij veel scholen lijkt de verbetering van de onderwijskwaliteit of het onderwijsaanbod een aanleiding om slimmer te gaan werken. Het onderwijs wordt bijvoorbeeld zo ingericht dat de docenten hun handen meer vrij hebben, zoals bij de onderwijsvernieuwing Gisdo en TOM-onderwijs. Naast dat dit een voordeel is voor de docenten, geeft dit ruimte om kinderen die dit nodig hebben, extra ondersteuning te bieden.

Het is lastig om het effect van slimmer werken op de kwaliteit van onderwijs te beoordelen en dat is ook niet het doel van dit onder-

¹⁸ Werkwijze waarin leerlingen uit de bovenbouw assisteren bij taken van docenten.

¹⁹ Bij het TOM-onderwijs zijn verschillende professionals (docenten, onderwijs-assistenten, teamleider, specialisten) gezamenlijk verantwoordelijk voor een groep leerlingen.

zoek. We kunnen alleen uitgaan van de informatie die we kregen in interviews. Wat hierbij opvalt, is dat vrijwel alle scholen instrumenten inbouwen om de kwaliteit van onderwijs te waarborgen. Dit gebeurt bijvoorbeeld door het uitzetten van vragenlijsten onder leerlingen om de werkwijze te evalueren en het afnemen van Cito-toetsen om de voortgang van de leerling te bewaken. De geïnterviewde respondenten menen dat de kwaliteit van het onderwijs niet lijdt onder hun manier van slimmer werken. Ze vinden in veel gevallen dat de kwaliteit van onderwijs juist omhoog gaat. Of dit daadwerkelijk zo is, zou onderzocht moeten worden in een effectonderzoek.

Kwaliteit van onderwijs

Verbetering van de onderwijskwaliteit of het onderwijsaanbod blijkt vaak aanleiding om slimmer te gaan werken.

3.5 Bredere toepasbaarheid

Schoolleiding en docenten zijn over het algemeen zeer enthousiast over de slimme manier waarop zij werken. Het is dan ook niet verwonderlijk dat zij de invoering van hun manier van werken op andere scholen toejuichen.

Bij elke case zijn echter ook valkuilen te benoemen. De meest genoemde valkuil is om een nieuwe manier van werken door te voeren, terwijl niet iedereen enthousiast is of terwijl de draagkracht ontbreekt. In dergelijke gevallen lijkt de invoering gedoemd te mislukken. De meest genoemde tip bij de casebeschrijvingen is dan ook om klein te beginnen met de nieuwe manier van werken en de successen langzaam uit te bouwen. Fouten maken hoort bij dit proces en is ook niet erg, zolang iedereen dit open bespreekt met elkaar. Goed evalueren, communiceren en indien nodig bijsturen van de werkwijze lijkt cruciaal te zijn. Bij alle voorbeelden noemen de respondenten 'lef' als een heel belangrijke eigenschap van alle betrokkenen; lef om anders te gaan werken, lef om buiten de geijkte paden te denken en lef om fouten te durven maken.

Sommige voorbeelden van slimmer werken zijn makkelijker toepasbaar dan andere. Zo is bij Gisdo, TOM-onderwijs, dagdelenonderwijs en de verticale deelschool²⁰ een omslag in de onderwijsorganisatie noodzakelijk. Andere voorbeelden zijn relatief makkelijk in te voeren. We denken hierbij aan vernieuwingen waarbij de leraar

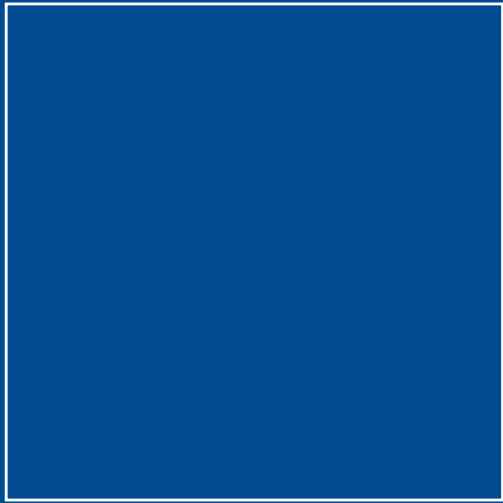
²⁰ Kleine school binnen een 'grote' school die (eventueel) vanuit eigen onderwijsconcept werkt. Klein team leraren gaat alle leerjaren met de klas mee.

ondersteuning krijgt en taken uit handen worden genomen, zoals bij de nakijkassistent, de aanstormende docent en serious gaming.

Het inzetten van ict voor taken waarbij leraren niet strikt noodzakelijk zijn, lijkt bijzonder goed te passen binnen het concept van slimmer werken. Ict kan een efficiënte oplossing zijn voor de hoge werkdruk die docenten ervaren. De vrijgekomen tijd kan op velerlei nuttige manieren worden opgevuld, zoals extra begeleiding van leerlingen en ontwikkeling van nieuw lesmateriaal. Mogelijk kunnen ict-ontwikkelingen ook bijdragen aan de oplossing van het dreigende lerarentekort. Het gebruik van ict is niet nieuw. Toch treffen we deze initiatieven nog weinig structureel aan. Wellicht kunnen de scholen uit dit onderzoek die met ict werken, andere scholen tot inspiratie zijn.

Tips bij de invoering van slimme manieren van werken

- Zorg voor voldoende draagkracht.
- Toon lef door 'gewoon te doen'.
- Begin klein en bouw successen uit.
- Evaluer en communiceer goed.
- Durf fouten te maken en hiervan te leren.



Deel 2

Casestudies slimmer werken

Verticale deelschool
Dagdelenonderwijs
Serious gaming
Nakijkassistent
Onderwijsvernieuwing Gisdo
Aanstormende Docenten
Teamonderwijs op maat (TOM)

| Casestudies slimmer werken

1

Verticale deelschool

| Verticale deelschool

Geluk zit in een klein hoekje

Het Kastanjecollege/Mavo Maassluis startte het schooljaar 2007-2008 een pilot met een verticale deelschool; een kleine persoonlijke school binnen de grote ‘reguliere’ school. Dit bleek een succes. Zowel docenten als leerlingen vinden het functioneren binnen een kleine groep prettig en zijn betrokken, gemotiveerd en enthousiast. De deelschool zal in het nieuwe schooljaar worden uitgebreid met twee nieuwe groepen.

Hoe werkt het in een verticale deelschool?

Een verticale deelschool heeft een vast, klein docententeam, dat vanaf leerjaar 1 tot en met het diplomajaar (verticaal) verantwoordelijk blijft voor een groep leerlingen. Een school kan meerdere deelscholen hebben die elk afzonderlijk vanuit een ander onderwijsconcept werken. Het uitgangspunt van een verticale deelschool is het bieden van ‘kleinscholigheid’, continuïteit en persoonlijke aandacht voor de leerling.²¹ Een verticale deelschool is dus als het ware een ‘kleine’ school binnen een ‘grote’ school. De deelscholen van de Lentiz Onderwijsgroep hebben 100 tot 250 leerlingen, onderverdeeld in groepen van maximaal achttien leerlingen.

Achtergrond en werkwijze

Lentiz Onderwijsgroep (voorheen HollandAccent Onderwijsgroep) bestaat uit negen scholen voor voortgezet onderwijs (met name vmbo) en drie scholen voor middelbaar beroepsonderwijs. Lentiz wil met haar scholen verscheidenheid in onderwijs aanbieden: ‘We willen geen eenheidsworst zijn’.

Leerlingen zijn verschillend en het onderwijs moet voldoende aansluiting vinden bij de verscheidenheid aan interesses. Als het aanbod onvoldoende aansluit bij de veranderende kenmerken van de leerlingen, liggen demotivatie en een hoge ongediplomeerde uitstroom op de loer.

De onderwijsgroep ging een paar jaar geleden op zoek naar vernieuwingen die bijdragen aan verscheidenheid en ruimte voor persoonlijke interesses in onderwijs en kwam in aanraking met het Amerikaanse Big Picture-concept. Geïnspireerd door dit concept nodigde Lentiz haar scholen uit deel te nemen aan een pilot waarin dit concept zou worden opgezet in een deelschool binnen de regu-

²¹ Verticale deelscholen; december 2007, Helen Sijsling en Jan Smolenaars.

liere school. Vijf scholen besloten aan deze pilot deel te nemen, waaronder het Kastanjecollege.

Dutch Big Picture

Het concept waar de verticale deelscholen van Lentiz mee werken, is afgeleid van het vanuit Amerika overgewaaid Big Picture-concept en wordt Dutch Big Picture genoemd. De vijf pilot deelscholen hebben ieder een eigen invulling gegeven aan Dutch Big Picture. Kenmerken die bij alle deelscholen naar voren komen, zijn de intensieve samenwerking met bedrijven, de doorlopende leerlijn en het werken 'vanuit een passie'. Op het Kastanjecollege is het concept het zuiverst uitgewerkt naar het Amerikaanse model. Hoofddocente Rianne Koole vertelt dat een belangrijk kenmerk op het Kastanjecollege is dat de leerlingen twee dagen per week buiten de school gaan leren op een levensechte leerplek (bedrijf of instelling). In de drie dagen dat de leerlingen op school zijn, werken zij onder andere aan een persoonlijk project. Het onderwerp van het project (drie per jaar) kiezen de leerlingen zelf. Binnen het project komen de volgende vaste onderdelen aan bod: vragen formuleren, afspraken maken, interviewen, verslagen schrijven en presenteren met PowerPoint. Naast de projecten krijgen de leerlingen reguliere vmbo-vakken en is er aandacht voor creatieve activiteiten. Lezen en schrijven krijgen veel aandacht.

Een dag op de deelschool van het Kastanjecollege

8:30	Deur open; leerlingen stromen binnen
9:00	Gezamenlijke activiteit (vaak een concentratie- of ontspanningsspel)
9:30	Doornemen individuele leerplannen voor de dag. Leerlingen werken eigen project
10:30	Pauze
10:45	Duits
12:15	Gezamenlijke lunch
13:00	Verplicht lezen in stilte
13:30	Yoga/spel
14:15	Pauze
14:30	Zelfreflectie d.m.v. schrijven in je eigen logboek
14:45	Eén leerling doet een presentatie voor de groep
15:00	Nabespreking van de presentatie
15:16	Gezamenlijke afronding van de dag
15:30	Naar huis

De verticale deelschool op het Kastanjecollege is in het schooljaar 2007-2008 gestart met één groep van zestien leerlingen. De groep



bestaat uit verschillende vmbo-leerwegen, van basis tot en met theoretische leerweg. De leerlingen zitten in één vast lokaal en vallen onder de hoede van hoofddocente Rianne Koole. De hoofddocente heeft in eerste instantie de rol van pedagoog en generalist. Zij heeft een goede kijk op het leerproces van de individuele leerlingen. Uiteraard is zij niet bevoegd voor alle vakken. Ontbrekende vak-kennis wordt 'ingekocht' bij de reguliere school. Twee (parttime) vakdocenten uit de reguliere school vullen haar aan: Ben Sijstermans (Duits en wiskunde) en Bram Voogt (techniek-, mens- en natuur-vaardigheden en wiskunde).

Vanaf het schooljaar 2008-2009 zal de deelschool worden uitgebreid met twee nieuwe groepen. De drie hoofddocenten kunnen dan hun expertise op verschillende vakgebieden uitwisselen, waardoor de deelschool zelfstandiger zal kunnen opereren.

Opbrengsten voor de organisatie

Voor de onderwijsgroep levert de deelschool vele voordelen op. Uiteraard komt deze manier van werken tegemoet aan de wens om een grotere verscheidenheid aan te bieden in het onderwijs. Rick van Dam, clustermanager strategisch beleid bij Lentiz Onderwijsgroep, vindt het grootste voordeel dat deze manier van werken veel energie geeft bij docenten. Hij merkt dat veel docenten uitgeblust zijn en te maken hebben met een hoge werkdruk. Werken in een deelschool met een klein team van docenten geeft de betrokken docenten erg veel enthousiasme, energie, motivatie en betrokkenheid. Het plezier in het werk keert terug en de nauwe samenwerking binnen de docentengroep wordt door de docenten als zeer prettig ervaren. Het maakt de docenten ook veel minder uit hoe veel uren ze maken, waardoor de arbeidsproductiviteit en de kwaliteit van onderwijs omhoog gaan. Dit was echter geen expliciet doel van het project. Andere opbrengsten van het project zijn de innovatieve uitstraling van de scholen, het bredere aanbod in onderwijs, minder vroegtijdige uitval, enthousiasme bij leerlingen en een betere aansluiting bij de mbo-scholen.

Opbrengsten voor docenten

Ook de docenten zien veel opbrengsten van het werken in de deelschool. Het hebben van een vaste plek binnen de school en een vaste groep leerlingen biedt bijvoorbeeld veel rust. Ook de grote mate van betrokkenheid bij de groep leerlingen ervaart de hoofddocente als erg prettig: 'Vaak hebben we samen veel plezier.' De docenten vinden het prettig om veel tijd te hebben voor individuele begeleiding. 'We zien dat deze manier van werken de leerlingen veel goed doet.' De

leerlingen zijn enthousiast en gemotiveerd, wat weer zorgt voor energie en motivatie bij de docenten. De docenten geven tevens aan dat ze in de Dutch Big Picture-groep 'geen politieagentje hoeven te spelen'. Bij de klassen van de reguliere school moeten zij dat vaak wel.

Het werken binnen een klein team heeft ook als voordeel dat er onderling snel samenhang in de leerstof kan worden aangebracht. Ook is er sprake van tijdwinst: 'We besparen tijd op overleg met collega's en rapportvergaderingen.' Aangezien de ouders van de leerlingen betrokken zijn bij het onderwijs, spreken de docenten de ouders regelmatig. Oudergesprekken in avonduren, zoals gebruikelijk in het reguliere onderwijs, zijn in de deelschool niet nodig. Hierdoor bespaart de docent ook tijd.

Of het werken in een deelschool de werkdruk verlaagt, is lastig te zeggen: 'Het kost in het begin juist erg veel energie, maar het levert ook heel veel op!'

Kwaliteit van het onderwijs

In het project is het belangrijk dat de kwaliteit van het onderwijs gewaarborgd blijft. De leerlingen zullen uiteindelijk met een regulier diploma op zak de school moeten verlaten. Vanuit Lentiz zetten de docenten vragenlijsten uit onder leerlingen en ouders. Uit de resultaten blijkt tot nu toe dat beide partijen tevreden zijn over de kwaliteit van onderwijs binnen de deelscholen.

Ook houdt de hoofddocent zich op drie niveaus bezig met het waarborgen van de kwaliteit van het onderwijs. Ten eerste houdt de hoofddocent per leerling bij of de kerndoelen, zoals opgesteld door het ministerie van OCW, worden gehaald. Ten tweede maken de leerlingen Cito-toetsen voor het voortgezet onderwijs. Hierdoor kan objectief worden gekeken of een leerling op het juiste niveau zit en vooruitgang boekt. De meeste scores van de leerlingen zijn hoger dan voorheen. Het is nog te vroeg om concrete uitspraken te doen over het effect van de Dutch Big Picture-deelschool op de kwaliteit van onderwijs, maar de voortekenen zijn gunstig. Ten derde hebben alle projecten die de leerlingen uitvoeren vijf leerdoelen. Deze doelen zijn: empirisch denken, sociaal denken, kwantitatief denken, persoonlijke kwaliteiten en communicatie. De hoofddocente gaat bij iedere leerling en ieder project na in hoeverre de leerdoelen zijn bereikt.

Na het tweede leerjaar kiezen de leerlingen een sector. Als zij hierdoor gespecialiseerde kennis nodig hebben die niet binnen de deelschool aanwezig is, zal deze kennis buiten de deelschool moeten worden opgedaan. De leerlingen kunnen vakken volgen op de regu-

liere school of kennis opdoen bij een bedrijf. Aangezien nog geen ervaring is opgedaan met de bovenbouw, valt nog niets te zeggen over de praktische uitwerkingen van de deelschool in deze leerjaren.

Bredere toepasbaarheid

Het succesvol invoeren van een verticale deelschool kent een aantal randvoorwaarden ('cruciale factoren'):

- enthousiaste docenten;
- een inspirerend onderwijsconcept;
- docenten die kunnen 'switchen' tussen theorie en praktijk;
- onderschrijven van het belang van het project door alle lagen van de organisatie;
- professionele aanpak;
- ruim lokaal.

Het ruime lokaal is van belang, omdat de leerlingen niet wisselen van lokaal. Hierdoor bestaat de behoefte aan een grotere ruimte dan een doorsnee leslokaal.

Een valkuil is dat een deelschool het oude systeem niet volledig durft los te laten of dat een school al werkt op een manier die lijkt op de gewenste deelschool. Laatstgenoemde scholen gaan niet vol energie voor de nodige veranderingen, omdat ze het gevoel hebben toch al heel ver te zijn.

Tips bij het opzetten van een verticale deelschool

- 'Een docent moet gemotiveerd zijn om zo te gaan lesgeven, het is namelijk wel echt anders dan je gewend bent. Sommige docenten functioneren beter in het traditionele onderwijs, die moet je niet dwingen, dat werkt niet.'
- 'De schoolorganisatie moet voldoende vrijheid geven aan de docenten om te kunnen uitvinden wat het beste werkt.'
- 'Goede ondersteuning vanuit de schoolorganisatie is belangrijk.'
- Een docent op de deelschool moet 'ondersteunend en positief zijn, over voldoende sociale vaardigheden beschikken en vooral durf en lef hebben.'
- Een docent op de deelschool moet een 'brede belangstelling hebben, pedagogisch/didactisch sterk zijn en van meerdere vakken iets af weten.'
- 'Gewoon doen! En durf het oude systeem volledig los te laten.'

Voor de beschrijving van de verticale deelschool hebben we de volgende personen geïnterviewd:

Rianne Koole	Hoofddocent & projectleider Dutch Big Picture Kastanjecollege (volgend jaar teamleider reguliere school en verantwoordelijke voor Dutch Big Picture)
Ben Sijstermans	Docent Kastanjecollege. Verzorgt vakken in de deelschool Dutch Big Picture. Vanaf schooljaar 2008-2009 hoofddocent tweede klas Dutch Big Picture-groep. Specialisme; wiskunde en Duits
Daniëlle van Vliet	Docent Kastanjecollege. Vanaf schooljaar 2008-2009 hoofddocent nieuwe Dutch Big Picture-groep. Specialisme; Engels, Frans en Nederlands)
Rick van Dam Jan Smolenaars	Cluster manager strategisch beleid Lentiz Onderwijsgroep Senior consultant CPS, biedt begeleiding bij de opzet van verticale deelscholen

Contact

Kastanjecollege

Rianne Koole (verantwoordelijk voor Dutch Big Picture)

Kastanjedal 2

3142 AP Maassluis

Telefoon: 010 - 599 05 04

rkoole@lentiz.nl

www.lentiz.nl



2

Dagdelenonderwijs

| Dagdelenonderwijs

Samen een grote groep leerlingen begeleiden

Meer recht doen aan individuele verschillen tussen leerlingen, daar staat het Norbertuscollege voor. Het dagdelenonderwijs bleek een gouden greep! Bij Nederlands en Engels krijgen de leerlingen niet een aantal lessen over de week verspreid, maar zijn de lessen per vak samengevoegd tot één dagdeel. Binnen dit dagdeel kunnen de leerlingen kiezen voor begeleiding die is toegespitst op hun individuele behoeftes. En de docenten... die zijn na een dagdeel vermoeid, maar ook zeer tevreden.

Hoe werkt het in het dagdelenonderwijs?

In het dagdelenonderwijs begeleiden meerdere leraren van hetzelfde vak, in blokken van een dagdeel, samen een grote groep leerlingen. Hierbij maken ze gebruik van verschillende onderwijsvormen (klassikale lessen, begeleid werken en zelfstandig werken) of ze delen hun werkzaamheden in aan de hand van de verschillende onderdelen van de leerstof.

Dagdelenonderwijs is een manier om het studiehuis vorm te geven en te organiseren. De afzonderlijke lessen van één vak zijn samengevoegd tot een dagdeel per week. Binnen dit dagdeel worden leerlingen gemotiveerd door hen te laten kiezen voor een bepaalde mate van begeleiding (volgorde, tempo, accenten) en een eigen aanpak (eerst luisteren, meteen aan het werk of alles eerst eens rustig bekijken).²²

Achtergrond en werkwijze

Het Norbertuscollege is een havo/vwo-school met 1400 leerlingen. De school vindt het belangrijk recht te doen aan individuele verschillen tussen leerlingen. Daarnaast heerste er bij sommige docenten onvrede over het studiehuis. Ze liepen vast en hadden het gevoel dat ze hard werkten, terwijl de leerlingen ongemotiveerd bleven en weinig eigen initiatief toonden.

Op een gegeven moment staken Maarten van Boxtel (docent Nederlands) en Kees Maas (afdelingsdirecteur) de koppen bij elkaar en sloten zich op om een oplossing uit te knobbelen. Een paar dagen later ging de deur weer open en was het dagdelenonderwijs geboren.

Sinds 2004 werken de bovenbouwleerlingen van het Norbertuscollege bij de vakken Engels en Nederlands in dagdelen. Een

²² Artikel van Maarten van Boxtel: 'De gelukkige klas in dagdelen'.

dagdeel beslaat ongeveer drie à vier lesuren (van 50 minuten, dus een ochtend of een middag). In een dagdeel zijn drie à vier klassen samengevoegd tot één groep van maximaal 75 leerlingen. De leerlingen hebben drie aaneengesloten lokalen tot hun beschikking en drie docenten begeleiden het dagdeel. De vakgroepen Engels en Nederlands hebben ieder een eigen inhoudelijke invulling gegeven aan het dagdelenonderwijs.

Nederlands

Docenten Nederlands vonden hun klassen erg passief en willen de leerlingen door ze vrijheid en verantwoordelijkheid te geven, weer actiever bij de lesstof betrekken. De leerlingen werken in periodes van telkens vijf weken met dezelfde lesstof. Deze staat vermeld op een registratiekaart. Het dagdeel begint in de collegezaal, waar de leerlingen een algemeen verhaal en instructies krijgen voor die dag. Vervolgens mogen de leerlingen kiezen voor een onderwijsvorm:

- Klassikale lessen; leerlingen verwerken een onderdeel van de stof onder leiding van een docent.
- Begeleid werken; leerlingen werken alleen, in duo's of in een groep en krijgen gevraagd of ongevraagd begeleiding van een docent.
- Zelfstandig werken; leerlingen werken alleen (in stilte) en hebben geen gelegenheid om vragen te stellen.

Elke docent heeft een lokaal tot zijn of haar beschikking en begeleidt een onderwijsvorm. Elk lesuur wisselen de leerlingen naar eigen keuze van lokaal.

Engels

De sectie Engels voerde het dagdelenonderwijs alleen in voor de examenjaren. Verder kozen de docenten ervoor de leerlingen minder vrijheid te geven dan bij Nederlands. Wel kunnen leerlingen zelf hun tempo bepalen. In het laatste schooljaar is het belangrijk om de examenvaardigheden vaak te oefenen (leesvaardigheid, spreekvaardigheid, luistervaardigheid en schrijfvaardigheid) en deze oefeningen ook te kunnen afronden. Binnen een regulier lesuur is dit meestal niet mogelijk. Om deze redenen heeft de vakgroep Engels de circulatiemethode bedacht.

De dag begint bij de eigen leraar van een klas in de 'homeroom'. Hier beginnen de leerlingen in groepjes van vier aan een opdracht (bijvoorbeeld schrijven). Als de leerlingen klaar zijn, gaan ze naar de docent om hun werk te laten beoordelen. De docent noteert op de registratiekaart hoe de leerling heeft gewerkt. Hierna kunnen de leerlingen door naar een ander lokaal, met een andere docent en een

andere opdracht. Op deze manier maken de leerlingen in hun eigen tempo drie oefeningen in een dagdeel. Aan het eind van het dagdeel komen de leerlingen terug naar de ‘homeroom’ (eigen docent) om het dagdeel te evalueren en tijd te besteden aan de lesstof die ze lastig vinden.

Registratiekaart

Docenten registreren op deze kaart de aanwezigheid van de leerlingen, welke opdrachten zijn gemaakt, wanneer de leerlingen klaar waren met de opdracht en waar eventueel problemen lagen.

Opbrengsten voor de organisatie

Het werken in dagdelen draagt bij aan het streven van de school om recht te doen aan de individuele verschillen van leerlingen. De leerlingen maken eigen keuzes en beheren deels hun eigen leerproces, in wat Kees Maas ‘gecontroleerde vrijheid’ noemt. Het dagdelenonderwijs geeft de school ook een innovatieve uitstraling, waardoor de school zich beter kan profileren bij nieuwe leerlingen. Daarnaast leidt de werkwijze tot een efficiëntere benutting van de beschikbare lestijd van zowel docent als leerling. Lesuren zorgen voor versnippering van tijd doordat de leerlingen zich steeds tussendoor moeten verplaatsen. Daarnaast moet een les telkens worden opgestart en afgesloten, wat tijd kost. In een dagdeel gebeurt dit maar één keer in plaats van vier keer.

Een bijkomend voordeel is dat binnen het dagdelenonderwijs de uitval van lesuren bijzonder laag is. Onder docenten die in dagdelen werken, is het ziekteverzuim zeer laag, vertelt Kees Maas. Als een docent toch ziek is, gaat het onderwijs binnen het dagdeel evengoed door. De overige docenten vangen de afwezigheid op.²³

Opbrengsten voor docenten

Docenten werken met veel plezier en voldoening in het dagdelenonderwijs. Dit komt mede doordat de docenten veel meer samenwerken dan voorheen. Daarbij is er een beter en informeler contact tussen docent en leerlingen. Leerlingen kiezen bovendien zelf voor de leswijze, waardoor deze meer gemotiveerd zijn.

Docenten geven aan het werken binnen het dagdeel afwisselend, motiverend en bevredigend te vinden, maar ook vermoeiend. ‘Kost meer energie, maar vergt minder.’ ‘Op zo’n ochtend heb je met minimaal 75 leerlingen te maken, maar toch is dat contact vaak wel veel

²³ De ervaringen hiermee verschillen tussen de vaksecties. De sectie Nederlands is hier inmiddels mee gestopt. Dit bleek te belastend voor de overige docenten. Voor de ‘eigen’ groep van de docent die ziek is, vervalt in dit geval het dagdeel.

persoonlijker en informeler.’ ‘Een dagdeel is intensief, maar het is ook plezierig werken en geeft enthousiasme en voldoening.’ Het dagdeelonderwijs bij Nederlands doet ook recht aan de individuele verschillen tussen docenten. De docenten verzorgen de colleges en opdrachten bij thema’s waar zij het meest in thuis zijn. ‘We werken veel samen en maken gebruik van elkaars expertise.’ Het is vooralsnog onduidelijk of het dagdelenonderwijs tijdswinst oplevert voor de docent. De ene docent meldt wel tijdswinst te behalen en de andere niet. Kees Maas merkt op dat qua efficiëntie de meeste winst voor alle partijen te behalen valt als de hele school in dagdelen wordt georganiseerd. Docenten kunnen hun tijd dan heel praktisch indelen en hebben veel minder te maken met versnippering van tijd, zoals tussenuren. De roostermaker zal uitsluitend voordeel behalen als de hele school in dagdelen werkt. Het inroosteren van twee systemen door elkaar betekent veel gepuzzel.

Kwaliteit van het onderwijs

De docenten zijn positief over de invloed van het dagdelenonderwijs op de kwaliteit. Zij zeggen dat de cijfers gelijk zijn gebleven of zijn verbeterd sinds de invoering van deze werkwijze. ‘De leerlingen hebben de afgelopen vier jaar goede cijfers gehaald.’ Het succes lijkt volgens een docent ook samen te hangen met de leeftijd en verantwoordelijkheid van de leerlingen: ‘Leerlingen moeten inzien waar ze het voor doen. We hebben veel goede resultaten behaald met examenklassen. Deze leerlingen werken naar het eindexamen toe en zijn erg gemotiveerd.’

Een eigen enquête onder de leerlingen van de sectie Nederlands wees uit dat het gros van de leerlingen tevreden is met het aanbod van het onderwijs in een dagdeel. Gemiddeld 90 procent van de leerlingen gaf aan het prettig te vinden om hun eigen keuzes te kunnen maken.

Bredere toepasbaarheid

Het enthousiasme voor het dagdelenonderwijs op het Norbertuscollege is groot. Voor de sectie leidt de invoering wel tot een zoektocht naar een invulling die passend is voor zowel docenten als leerlingen en waarbinnen de onderwijsstof goed over het voetlicht komt. Kees Maas legt uit dat bij de invoering van het dagdelenonderwijs de hele sectie voor moet zijn en de sfeer binnen de sectie uitermate goed moet zijn. Daarnaast speelt vertrouwen een sleutelrol. Er moet een groot vertrouwen zijn tussen de docenten onderling en vertrouwen vanuit de schoolleiding in de docenten. Zeer cruciaal is ook een vertrouwen van de docenten in de leerlingen, meent Maarten van Boxtel.

Tips bij het invoeren van dagdelenonderwijs

- 'Begin klein en bouw successen uit.'
- 'Faciliteer ruimhartig in tijd (ontwikkeltijd, reflectietijd) en middelen (financieel, collegezaal).'
- 'Docenten moeten in staat zijn hoorcolleges te geven (durf om voor een grote groep te spreken).'
- 'Er is een zeer goede roostermaker nodig.'
- 'Maak de groep niet te groot, maximaal 25 per docent.'
- 'Een kind is van nature leergierig, ga dus uit van de leerling die wel wil.'
- 'Zorg voor waarborgen van het zicht op individuele prestaties.'
- 'Gebruik elkaars expertise en kwaliteiten.'

Voor de beschrijving van het dagdelenonderwijs hebben we de volgende personen van het Norbertuscollege geïnterviewd:

Kees Maas	Afdelingsdirecteur
Maarten van Bortel	Leraar Nederlands
Peter Bierstokers	Leraar Nederlands
Hans Lips	Leraar Engels
Kees Vermeeren	Leraar Engels

Contact

Norbertuscollege
Kees Maas (afdelingsdirecteur)
Lyceumlaan 10
4702 XG Roosendaal
Telefoon 0165 – 557744
CJM.Maas@norbertuscollege.nl
www.norbertuscollege.nl





3

Serious gaming

Tijd besparen terwijl leerlingen leren plannen

Vanaf volgend schooljaar hobbelen de leerlingen van het Via Nova College met hun digitale alter ego door een virtuele mobieltjes-fabriek. In deze interactieve serious game plannen zij het hele productieproces; vanaf het aannemen van een order tot de aflevering ervan. Op deze manier is het aanleren planningsvaardigheden voor leerlingen niet alleen nuttig, maar ook gewoon cool. Ook voor docenten snijdt het mes aan twee kanten. Zij hoeven voor dit gedeelte van het curriculum geen onderwijsmateriaal te ontwikkelen en kunnen de tijd die vrijkomt gebruiken voor andere taken.

Wat is een serious game?

Serious games zijn computerspellen die niet alleen ‘for fun’ zijn, maar ook een leerdoel kennen. Deze spellen kunnen in het onderwijs worden ingezet om traditionele leermethoden te ondersteunen en uit te breiden.²⁴

Een serious game kent meestal de volgende essentiële elementen:²⁵

- De speler moet een bepaald leerdoel bereiken.
- Er is vaak sprake van *competitie* tegen een andere speler, tegen de computer of doordat de speler zichzelf wil verbeteren.
- Er zijn *regels en hindernissen*.
- Er is sprake van een *bepaalde context* waarbinnen het spel zich afspeelt.
- Het spel is meervoudig complex.
- Het spel is reactief.

Achtergrond en werkwijze

Het Via Nova College in Utrecht is een vernieuwende vmbo-school, die bij de start van schooljaar 2008-2009 het vierde schooljaar ingaat. Ron Dorreboom, directeur van het Via Nova College, is steeds op zoek naar verbetering en vernieuwing van het onderwijsaanbod. Om optimaal te kunnen leren, moet het onderwijs volgens hem aansluiten bij de leefwereld van de kinderen. Gaming is ‘hot’ onder jongeren. Uit recent onderzoek blijkt dat vrijwel alle jongeren tussen de acht en negentien jaar computergames spelen.²⁶ Daarnaast viel het Ron Dorreboom op dat belangrijke algemene vaardigheden,

²⁴ www.seriousgaming.nl.

²⁵ Leemkuil, H., de Jong, T., & Ootes, S. (2000). Review of educational use of games and simulations.

²⁶ Bron: Nationaal Gaming Onderzoek 2008 door TNS NIPO/Newzoo.

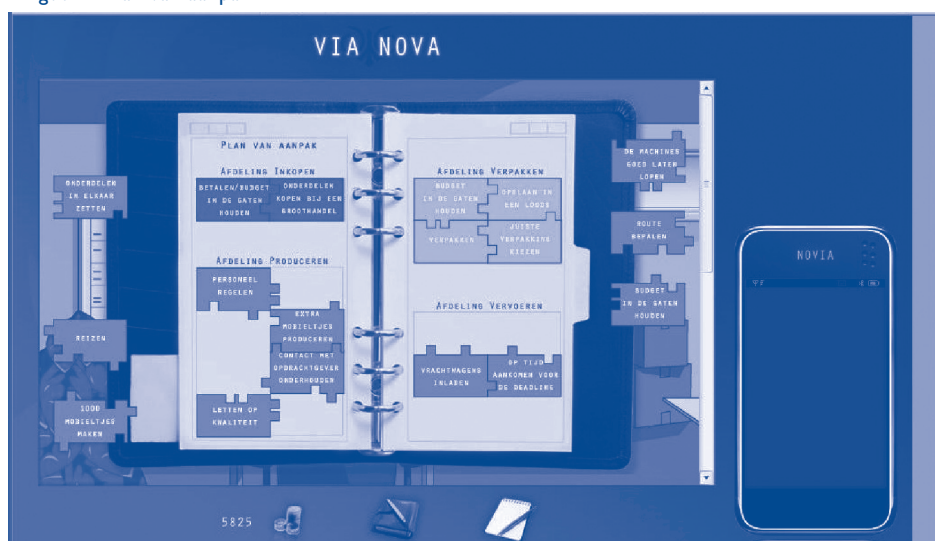
zoals plannen, blijven liggen doordat dergelijke vaardigheden niet onder een specifiek vak vallen. Het idee om leerlingen deze vakoverstijgende vaardigheid in een serious game aan te leren was geboren.

Mobieltjesfabriek

Vanaf volgend schooljaar gaan alle leerlingen uit de onderbouw van het Via Nova College werken met een educatief online spel dat speciaal voor de school is ontwikkeld. In een virtuele mobieltjesfabriek leren de jongeren spelenderwijs om plangericht te handelen. Het spel biedt een totaalpakket aan waarin alles wat bij het plannen van een productieproces komt kijken is verwerkt, zoals gesprekssimulaties, communicatie en het bijhouden van een agenda. De agenda loopt als een rode draad door het spel. De leerlingen moeten tijdens de game constant de agenda als planner raadplegen. Goed plannen betekent vooruitgaan in het spel. Tussendoor worden de leerlingen afgeleid door spelletjes. De game is interactief. Dit betekent dat de leerlingen beslissingen moeten nemen en reageren op gebeurtenissen, zoals een telefoontje van de opdrachtgever. De keuzes die je maakt bepalen of je geld verdient of dat je geld moet inleggen. Hoe hoger de score, hoe succesvoller je bent in plangericht handelen. In het spel gaat het niet om 'het fout' doen, maar om het leerproces. Naar verwachting zal het ongeveer vijf uur duren om alle niveaus van het spel te doorlopen. Het spel is erop gemaakt dat leerlingen het meerdere keren kunnen spelen.

Leerlingen kunnen zelfstandig met het spel aan de slag, waardoor de taak van een docent verschuift van onderwijzer naar begeleider.

Figuur 1 Plan van aanpak



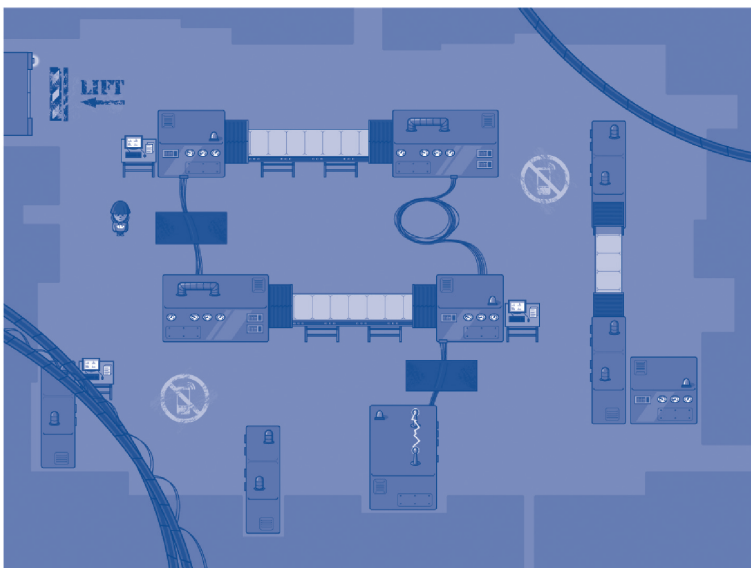
Opbrengsten voor de organisatie

Ron Dorreboom verwacht met het inpassen van een serious game in het onderwijsprogramma vele voordelen voor de organisatie te behalen. Op het moment van schrijven is nog geen ervaring opgedaan met het daadwerkelijk gebruik van het spel, dat start in het nieuwe schooljaar. Ron Dorreboom verwacht vooral dat de kwaliteit van het onderwijs(aanbod) beter, afwisselender en uitdagender wordt door het spel. Hij verwacht dat de game goed aansluit bij de leefwereld van de kinderen, wat het leerrendement ten goede zal komen.

Ook zijn minder docenturen nodig op het moment dat de leerlingen bezig zijn met het spel. Het spel is zo opgezet dat leerlingen er zelfstandig mee aan de slag kunnen. Als begeleiding tijdens het spel al nodig is, kan dit worden gedaan door assistenten. Docenten kunnen anders worden ingezet. Eline de Vries, werkzaam bij de Volgende Verdieping (bouwers van het spel), geeft aan dat 'de docenten zelf weer een nieuw spel kunnen ontwikkelen'. Docenten die affiniteit hebben met ict en games, kunnen zich hierin specialiseren zodat de school goed gebruikmaakt van de kwaliteiten van haar personeel en zich verder blijft ontwikkelen op dit gebied. Ten slotte zorgt het gebruik van een vernieuwende game voor een innovatief imago voor de school.

Het laten ontwikkelen van een serious game is overigens wel prijzig. Hierdoor levert het de school, in ieder geval op de korte termijn, geen financieel voordeel op.

Figuur 2 Spelomgeving



Opbrengsten voor docenten

De inzet van een serious game biedt volgens Ron Dorreboom en Eline de Vries zeker voordelen voor docenten. Het geeft de docenten meer lucht in curriculum, aangezien ze niet zelf taken hoeven te ontwikkelen en voor te bereiden voor dit onderdeel van het onderwijs. Ook zijn ze geen tijd meer kwijt aan nakijken en administratie. Deze taken neemt het spel van de docent over. De game kan zelfs worden gekoppeld aan een leerlingvolgsysteem. Daarnaast is de verwachting dat assistenten goed de begeleiding van het spel op zich kunnen nemen. Het spel is zo gebouwd dat leerlingen het spel zelfstandig kunnen spelen. Dit levert de docenten tijdswinst op, waarin ze zich kunnen toeleveren op andere taken of de ontwikkeling van een nieuw digitaal spel. Docenten die zich hiervoor interesseren en affiniteit hebben met computers, kunnen zo differentiatie aanbrengen in hun takenpakket en zich specialiseren. Dit maakt het docentenvak afwisselender en boeiender.

Kwaliteit van het onderwijs

Het is uiteraard van belang dat de vooraf opgestelde leerdoelen van het spel door de leerlingen worden gehaald. Eline de Vries legt uit dat het belangrijk is dat onderwijskundigen bij de ontwikkeling van het spel betrokken zijn. Zij kunnen de kwaliteit van het spel, en daarmee het leerrendement, het beste waarborgen.

Middels automatische registratie en rapportage kunnen docenten of begeleiders de voortgang van leerlingen volgen. De docenten doen er goed aan het spel na afloop met de leerlingen te evalueren (Waar liep de leerling tegenaan tijdens het spel? Wat vond de leerling makkelijk of juist moeilijk?).

Met deze informatie kan de docent het aantal hints die een leerling tijdens het spel krijgt, beïnvloeden, waardoor het spel desgewenst makkelijker of moeilijker wordt bij bepaalde taken.

Bredere toepasbaarheid

De aanschafkosten van een serious game zijn relatief hoog. Het spel dat Ron Dorreboom aanschafte, kostte ongeveer een jaarsalaris van een leraar. Het spel komt in het bezit van de school, waardoor het mogelijk is het spel met meerdere scholen te delen en op deze manier de kosten te spreiden. Enthousiast roept Ron Dorreboom: 'Kom het spel maar bij me kopen, dan kan ik in een nieuw spel investeren.'

Tips bij de aanschaf van een serious game

- 'Laat het idee los dat iets wat leuk is niet leerzaam kan zijn!'
- 'Durf digitale leermiddelen in te zetten waar docenten niet nodig zijn.'
- 'Doe goed onderzoek bij wie je je spel afneemt.'
- 'Als je een spel wilt laten ontwikkelen: formuleer je vraag heel helder.'
- 'Begin klein, met een minigame, en ervaar hoe het is.'
- 'E-learning is geen totale vervaging van het reguliere onderwijsaanbod, maar een waardevolle toevoeging.'
- 'Staar je niet blind op de aanschafkosten van een spel, denk creatief.'
- 'De spellen zijn online, waardoor de interne server en ict'er van de school niet belast worden.'

Voor de beschrijving van serious gaming hebben we de volgende personen geïnterviewd:

Ron Dorreboom	Directeur Via Nova College
Eline de Vries	Voormalig vmbo-docente en Product Ambassador bij De Volgende Verdieping.

Contact

Via Nova College
Ron Dorreboom (directeur)
Maartvlinder 7
3544 DA Utrecht
Telefoon 030 - 6702500
rdorreboom@vianovacollege.nl
www.vianovacollege.nl

De Volgende Verdieping
Eline de Vries (product ambassador)
Bronsweg 7
8211 AL Lelystad
Telefoon 0320 - 286310
elinedevries@devolgendeverdieping.nl
www.devolgendeverdieping.nl

4

Nakijkassistent

De onzichtbare kracht met de rode pen

Minder nakijkwerk. Het is de wens van elke docent... en het kan. De sectie Engels van het Carmel College Salland in Raalte werkt met een nakijkassistent die een deel van het nakijkwerk overneemt van de docenten. Hiervoor in de plaats besteden de docenten extra tijd aan waar ze goed in zijn; lesgeven. Goede deal!

Hoe werkt het met een nakijkassistent?

Een nakijkassistent neemt een deel van de taak over die veel docenten als een belasting ervaren: nakijken. Op het Carmel College koos de sectie Engels ervoor om buiten hun standaard fte meer te gaan lesgeven. Hierdoor ontstond er ruimte om voor de vrijgekomen fte's een nakijkassistent aan te nemen.²⁷

Achtergrond en werkwijze

Van 2002 tot 2004 nam de sectie Engels deel aan het project 'Lesgeven Anders Organiseren'. In dit project experimenteerden tien scholen voor voortgezet onderwijs met ideeën om het onderwijs aantrekkelijker en efficiënter te organiseren. De sectie concludeerde dat een groot deel van de werkdruk van een docent te wijten is aan correctiewerk. Het verminderen van deze werkzaamheden ontlast de docent. 'We hebben dus een nakijkassistent nodig, maar wie wil dat werk nou doen'? Een ander sectielid kende toevallig wel iemand die daar wel oren naar zou kunnen hebben en het balletje ging rollen.

Inmiddels is de nakijkassistent niet meer weg te denken uit de sectie Engels. Iedereen is zeer enthousiast en de nakijkassistent heeft een vaste aanstelling. Om deze aanstelling mogelijk te maken, verzorgen de docenten Engels extra lessen. Hierdoor komt personele ruimte vrij om een nakijkassistent aan te nemen. Omdat het salaris van de nakijkassistent lager ligt dan dat van een leraar, krijgen de leraren meer uur aan nakijkwerk dan dat zij er aan uren lesgeven in stoppen.

De assistent doet niet al het correctiewerk van de docenten, maar ongeveer een derde. Zij neemt bijvoorbeeld een aantal van de standaard proefwerken voor haar rekening en twee van de vier oefenbrieven van de examenklassen. De uren worden verdeeld over de jaarlagen en de docenten. De assistent springt meestal in bij de

²⁷ De meeste scholen werken met een sectiebudget, waarbij het aantal leerlingen per vak het benodigd aantal fte's bepaalt. In het sectiebudget is normaal gesproken geen ruimte voor de aanname van een assistent bij het nakijken.

docent die het in een bepaalde periode het drukst heeft; 'maatwerk'. Om dit mogelijk te maken, plannen de sectieleden hun nakijkwerkzaamheden nauwkeurig.

Opbrengsten voor de organisatie

Deze manier van werken zorgt ervoor dat docenten van de sectie Engels minder werkdruk ervaren en meer lessen verzorgen. Doordat docenten invloed hebben op de invulling van het werkproces, voelen ze ook meer betrokkenheid en verantwoordelijkheid. De grote betrokkenheid en de extra uren die de docenten in de lessen steken, kan de kwaliteit van het onderwijs positief beïnvloeden. De nakijkassistent heeft een vaste aanstelling van tien klokuren per week. Om het nakijkwerk goed te kunnen verdelen, moet er een nauwkeurige jaarplanning worden gemaakt. Dit heeft tot positief resultaat dat de docenten veelal gelijktijdig dezelfde stof behandelen. Hierdoor is het goed mogelijk om lessen van collega's bij ziekte over te nemen.

Opbrengsten voor docenten

De docenten van de sectie Engels zijn erg tevreden over de inzet van de nakijkassistent. Ze vinden het niet vervelend om meer lessen te moeten verzorgen. Dit doen zij liever dan nakijken. Daarnaast krijgen zij meer uren aan nakijkwerk terug dan dat ze er zelf aan uren lesgeven in stoppen.

'Docenten hebben minder werkdruk, stress en piekbelasting.'

Om wekelijks precies tien uur aan nakijkwerk te kunnen uitbesteden, is het belangrijk dat de docenten een goede en gedetailleerde jaarplanning maken. Als bijkomend voordeel noemt Dick Kocken, docent Engels en initiatiefnemer, dat je het jaarplan kan optimaliseren en het werk zo goed mogelijk over het jaar kan verspreiden. Het maken van een planning en de intensieve communicatie en afstemming met collega's kost wel veel tijd. 'Het levert toch meer op dan erin gestopt is aan energie.' Hierdoor is het team hechter geworden en de sfeer in het team beter.

Nakijkassistent

Ook de nakijkassistent heeft iets te winnen bij deze manier van werken. De nakijkassistent van de sectie Engels op het Carmel College heeft een eerstegraad bevoegdheid Engels. Zij heeft in de afgelopen jaren kinderen gekregen en kiest ervoor om, zolang de kinderen nog jong zijn, niet meer voor de klas te staan. Door nu nakijkwerk te verzorgen, houdt de assistent wel 'feeling' met het werkveld en haar vakgebied. Daarnaast kan ze het moederschap en werk op een voor haar acceptabele manier combineren. Er zijn meer



situaties te bedenken waarin deze manier van werken ideaal kan zijn. Denk bijvoorbeeld aan gepensioneerd of gedeeltelijk arbeidsongeschikte docenten, die het prettig vinden om in een kleine deeltijdbaai te werken en bij het onderwijs betrokken te blijven.

Kwaliteit van het onderwijs

Volgens Dick Kocken is de inzet van de nakijkassistent niet van invloed op de kwaliteit van onderwijs. De assistent heeft, net als de docenten, een eerstegraads bevoegdheid in het vak Engels. Daarnaast kijkt ze slechts een derde na van het correctiewerk. Het overige gedeelte doen de docenten zelf. Zo kunnen de docenten de voorde- ringen van de leerlingen voldoende volgen. Ook bekijken de docen- ten de cijfers van de leerlingen en de opmerkingen die de assistent heeft gemaakt bij het nakijkwerk. Bijvoorbeeld: de leerlingen maken veel fouten in het gebruik van 'if' en 'when'. Als laatste merkt Dick Kocken op dat de nakijkassistent de kinderen nog nooit heeft gezien. Zij wordt dus niet beïnvloed door persoonlijk contact met de leerlin- gen, wat de objectiviteit van de beoordelingen ten goede komt.

Bredere toepasbaarheid

Volgens Dick Kocken is de inzet van een nakijkassistent voor alle secties geschikt, maar met name voor talen. Doordat leerlingen voor deze vakken bijvoorbeeld opstellen en brieven moeten schrij- ven, hebben deze vakken tijdsintensief nakijkwerk. Ook stipt hij het belang aan van een bepaalde afstand tussen de docent en de nakijkassistent. Een andere vakgroep binnen de school werkte een tijd met een parttime docente als assistent. Doordat de assistent tevens hun collega was, wilden ze haar ontzien en gingen alsnog het nakijkwerk zelf verrichten. Dit werkte niet.

Tips bij de het gebruikmaken van een nakijkassistent

- 'Het draagvlak binnen de sectie moet goed zijn.'
- 'Teamleden moeten bereid zijn nauw samen te werken, strak te plannen en antwoordmodellen te maken.'
- 'Docenten moeten afleren het werk van de assistent na te kijken; dan heeft het geen zin!'
- 'Overleg, communiceer, probeer uit en valueer. Durf is belang- rijk! Ook durven toegeven als het op een bepaalde manier niet werkt.'

Voor de beschrijving van het dagdelenonderwijs hebben we de volgende personen van het Carmel College geïnterviewd:

Dick Kocken

Initiatiefnemer & docent vakgroep Engels

Contact

Carmel College Salland

Dick Kocken (initiatiefnemer & docent)

Hofstedelaan 4

8101 AH Raalte

Telefoon 0572 – 348503

d.kocken@carmelcollegesalland.nl

www.carmelcollegesalland.nl

5

Onderwijsvernieuwing Gisdo

Goede begeleiding en minder werkdruk tegelijk

Ook op zoek naar een onderwijsmethode die kinderen weet te boeien en tijdswinst oplevert voor leraren? Misschien is Gisdo het antwoord. Binnen deze methode sluit het onderwijs goed aan bij de leerling. De leerlingen werken veelal zelfstandig met de computer en kunnen sturing aanbrengen in het eigen leerproces. Met ingang van schooljaar 2005-2006 startte basisschool de Firtel in Stramproy met Gisdo. De docenten zijn enthousiast. Zij winnen tijd doordat leerlingen veel zelfstandig werken en door de digitalisering van veel taken, zoals het nakijken van rekenwerk. De vrijgekomen tijd biedt docenten de mogelijkheid om extra aandacht te besteden aan leerlingen die dit nodig hebben.

Zoals verwacht zijn niet alleen de docenten, maar ook de kinderen enthousiast!

Hoe werkt het met Gisdo?

Gisdo staat voor Geïntegreerd Interactief Semi-Digitaal Onderwijs. Bij Gisdo maakt de leraar dagelijks een individueel dagplan voor de leerlingen. De leerlingen voeren de taken veelal zelfstandig uit. De leraar is vooral coach van het leerproces. Instructies geeft hij/zij individueel, groepsgewijs of klassikaal. De computer is bij Gisdo het centrale hulpmiddel. Leerlingen plannen hierop hun dag en maken ook veel taken digitaal.²⁸

Achtergrond en werkwijze

De Firtel is een basisschool met 350 leerlingen. 'Gisdo is eigenlijk op ons pad gekomen.' Albert Beynsberger en Paul Everearts (ict'ers en docenten) merkten dat de pc handen vrij kon maken. Deze tijd kan worden gebruikt om meer persoonlijke aandacht te geven aan kinderen. Zij gingen op zoek naar geschikte ict-toepassingen en stuitten op Gisdo.

Het begin

Gisdo is ontwikkeld door Geert Thoolen (oud-leerkracht van basisschool St. Laurentius) en komt voort uit de visie dat de veranderende maatschappij waarin kinderen leven, niet goed aansluit bij het onderwijs. Het onderwijs gaat onvoldoende mee met de ontwikkelingen die kinderen ervaren, zoals de integratie van de computer

²⁸ Osch, M. van (2004). Gisdo. Computerdidactiek in de praktijk. Gepubliceerd in COS: vaktijdschrift voor eigentijds onderwijs en ICT, jaargang 16, nummer 10.

in het dagelijks leven. 'Scholen schaften bovendien wel hardware en software aan, maar hadden verder geen plan hoe deze apparatuur te integreren in het onderwijsproces.' Ook merkte Geert Thoolen dat er in het huidige onderwijs niet voldoende aandacht is voor het individu. Met deze achtergrond heeft hij een nieuw onderwijsconcept ontwikkeld

Gisdo

De Gisdo-visie gaat uit van het idee dat kinderen zelf sturing kunnen geven aan hun leerproces en goed kunnen samenwerken. De Gisdo-aanpak sluit aan bij individuele interesses, leerstijlen en talenten van de leerlingen. Gisdo biedt zowel een concept aan als ondersteuning bij de implementatie ervan. Een onderdeel hiervan vormt bijvoorbeeld het Gisdo-meubel. De kleurige ronde tafel biedt vier leerlingen een werkplek. In het midden staat een computer die naar alle vier de leerlingen toegedraaid kan worden. Het meubel dient het gebruik van de computer en onderlinge samenwerking te stimuleren.

Gisdo & de Firtel

Op basisschool de Firtel zijn zowel de directie als de docenten enthousiast over Gisdo. Vanaf het schooljaar 2004-2005 voerde de school het nieuwe concept stapsgewijs in. De school begon met twee klassen. Elk jaar voegt zij hier een nieuw leerjaar aan toe. 'We zien Gisdo als een raamwerk' vertelt Jolanda Hodzelmans, directrice van de Firtel. 'Elke school kan er een eigen invulling aan geven. Gisdo is voor ons leren van en met elkaar. Dit geldt voor docenten en leerlingen.'

Een schooldag

De leerlingen krijgen elke dag digitaal (en op papier) een dagplan van de meester of juf. Hierin staan alle gezamenlijke en individuele taken van de dag en het aantal minuten die voor de opdracht staan en de aanvangstijd van een gezamenlijke activiteit of instructiemoment. Daarnaast geeft de docent op het dagplan aan binnen welk vak een taak hoort, welke spullen de leerling nodig heeft (zoals een werkboek of de computer) en geeft hij of zij aanvullende informatie (zoals 'meester controleert op netheid' of 'samen nabespreken'). Maar het meest opvallend aan het dagplan zijn de figuren, Gisdogrammen genaamd. Elk figuur heeft een betekenis zoals: *bij deze taak mag je overleggen* of *deze taak moet voor het eind van de dag af zijn* (zie figuur 1).



Figuur 1 Gisdogrammen

	Begin nog niet met deze taak want er volgt eerst instructie
	Je mag zelf kiezen met welke taak je verder gaat
	Een taak met de computer
	Deze taak moet op het einde van de dag af zijn
	Tijdens deze taak mag je hulp vragen
	Deze taak zelfstandig maken. Geen overleg!
	Groepstaak/groepsactiviteit

De dag begint met een kwartiertje 'opstarten'. Hierin bekijken leerlingen en de docent gezamenlijk het dagplan. Sommige leerlingen kunnen vervolgens met een bepaalde taak aan de slag. Andere kinderen vinden in hun dagplan bij deze taak een figuur van een rondje met een kruis erin; deze leerling krijgt eerst individueel of in een groepje een instructie. Het figuur met het apenstaartje (@) betekent dat de leerling een taak op de computer moet maken. Het onderwijs in taal en rekenen is voor een groot deel gedigitaliseerd. Ook moeten de leerlingen vaak informatie opzoeken op internet. Aan de hand van het dagplan bepalen de leerlingen voor een deel zelf de volgorde van hun werkzaamheden. Onderaan het dagplan staan allerlei links naar websites die kinderen kunnen gebruiken bij hun werk, zoals rekenweb, schoolbieb of kennisnet. 'Belangrijk is de afwisseling tussen werken op de computer en werken uit een boek.' Gisdo kent geen eigen software of lesmateriaal. De methodes die de school hanteerde, blijven ook met de invoering van Gisdo gebruikt worden, waarbij wel een steeds groter deel van het les- en werkmateriaal digitaal is.

Opbrengsten voor de organisatie

Een groot voordeel voor de organisatie is het enthousiasme en de betrokkenheid van de docenten die door Gisdo zijn toegenomen. Docenten hebben plezier in het werken en zetten zich in. Ook leerlingen zijn enthousiast en vinden het prettig om afwisselend te werken. Door de zelfstandigheid van de leerlingen en het gebruik van de computer heeft de docent de handen meer vrij. Hierdoor kan hij of zij meer individuele aandacht bieden en leerlingen gerichter ondersteunen. Een voordeel voor de toekomst, als er klasdoorbrokken wordt gewerkt, is dat docenten de groep van een zieke collega kunnen opvangen. De school hoeft dan niet te zoeken naar vervan-

ging. Docenten kunnen bij deze werkwijze ook optimaal gebruikmaken van elkaars kwaliteiten.

Opbrengsten voor docenten

Naast het grote enthousiasme onder docenten vormt ook de tijdswinst een groot voordeel van de werkwijze. Docenten zijn zo in staat goede begeleiding te bieden en het verlaagt de werkdruk. Naarmate meer oefen- en lesmateriaal digitaal in Gisdo kunnen worden geïntegreerd, zal deze tijdswinst voor leraren groter worden. De ict'ers van de school streven daarnaast naar een verdere digitalisering van de administratie. Hierdoor zal de tijdswinst vermoedelijk verder toenemen.

Kwaliteit van het onderwijs

De effecten van Gisdo op de kwaliteit van onderwijs zijn moeilijk meetbaar. Zwakke leerlingen kunnen baat hebben bij de methode, omdat door het Gisdo-concept ruimte is voor de docent om deze leerlingen extra te ondersteunen. Sterke leerlingen op hun beurt kunnen door de hoge mate van zelfstandigheid binnen het project extra taken maken op hun niveau. Op dit moment laat de Cito-toets nog geen grote verschillen zien in de scores in vergelijking met die van voor de invoering van Gisdo.

Docenten waarborgen binnen dit onderwijsconcept de kwaliteit van het onderwijs per leerling door de individuele vorderingen en behoeftes goed in kaart te brengen. Om deze reden vullen de leerlingen op hun dagplan in hoe een taak is verlopen en of ze ergens tegenaan liepen. Deze informatie, in combinatie met de gemaakte opdrachten, geeft de docent goede informatie over de voortgang van de kinderen.

Bredere toepasbaarheid

Werken met Gisdo bevalt zowel de directie als de docenten erg goed. Gisdo kwam ook op een goed moment: 'We hadden net een fusie achter de rug en het was tijd voor veranderingen. Het hele team stond ervoor open.' Jolanda Hodzelmans geeft aan dat bij de invoering van een nieuw concept het uiteraard van belang is dat alle teamleden achter de invoering staan. Dat het idee vanuit de werkvloer kwam (onderaf) maakte de draagkracht onder het personeel van de Firtel groot.

Gisdo werkt helaas niet voor alle kinderen even goed. Het concept gaat uit van een grote zelfstandigheid van leerlingen, vandaar dat Gisdo ook pas is ingevoerd vanaf groep 5. Sommige kinderen hebben

meer structuur en sturing nodig. Gelukkig is er ruimte voor speciale begeleiding in de klas. Deze kinderen plannen niet hun eigen dagplan, maar de docent stuurt en geeft aan wanneer een leerling wat moet doen.

Tips bij het invoeren van Gisdo

- 'Houd rekening met hogere kosten (één computer per vier kinderen, software en onderhoud server).'
- 'Geef ook leerlingen die het goed doen voldoende aandacht.'
- 'Ga een implementatieproject in en voer Gisdo stapsgewijs in. Begin bij de leerlingen van groep 5.'
- 'Vervanging en aantrekken van nieuwe docenten is lastig. Zij zijn gewend klassikaal les te geven.'
- 'Een Gisdo-docent moet het overzicht kunnen houden, goed de klas kunnen managen en goed kunnen organiseren.'
- 'Houd rekening met sceptische ouders, die moeite hebben met het regelmatige gebruik van de computer.'
- 'Een goede ict'er is belangrijk.'
- 'Durf als docent ook te leren, kinderen zijn vaak veel handiger op de computer dan de meeste docenten.'

Voor de beschrijving van Gisdo hebben we de volgende personen geïnterviewd:

Jolanda Hodzelmans	Directrice basisschool de Firtel
Paul Everearts	Gisdo-docent en ict'er op basisschool de Firtel
Albert Beijnsbergen	Gisdo-docent en ict'er op basisschool de Firtel
Geert Thoolen	Grondlegger Gisdo

Contact

Basisschool de Firtel
Jolanda Hodzelmans (directrice)
Sint Maartenslaan 40
6039 BL Stramproy
j.hodzelmans@bs-defirtel.nl
www.bs-defirtel.nl



6

Aanstormende Docenten

| Aanstormende Docenten

Goedemorgen collega!

Een leerling loopt de lerarenkamer binnen en wordt door de aanwezige docenten begroet met 'goedemorgen collega'. Hij is 17 jaar en asd'er: aanstormend docent.

Sinds 2004 lopen er op het Christelijk Lyceum Zeist ieder schooljaar zo'n vijf tot tien aanstormende docenten rond. Zij ondersteunen docenten in de klas, doen ervaring op met lesgeven en hebben een volwaardig arbeidscontract van vier uur in de week. Met weinig middelen wordt zo een win-winsituatie bereikt: voor de leerling (ervaring en zakcentje), de leraar (ondersteuning en verlichting van taken) en voor de school (betere onderwijskwaliteit, gemotiveerde docenten).

Hoe werkt het met aanstormende docenten?

Bij het project 'Aanstormende docenten' ondersteunen leerlingen uit de hogere havo-/ vwo-klassen de docenten in het onderwijsproces. Docenten geven van tevoren bij de coördinator aan wanneer zij gebruik willen maken van de diensten van een aanstormend docent. De werkzaamheden van de aanstormend docenten worden in overleg bepaald en zijn afhankelijk van de competentie van de leerling/aanstormend docent en de vraag van de docent.

Achtergrond en werkwijze

Aanstormend docenten zijn de oudste havo-/vwo-leerlingen met belangstelling voor een opleiding tot leraar die worden ingezet voor onderwijsgerelateerde taken. Zij worden daarbij begeleid door ervaren docenten. Het directe doel van de inzet van de aanstormend docenten is het verlichten van de taaklast van de docenten, het interesseren van jongeren voor het leraarschap en het betrokken houden van de (oudere) docenten. Op de langere termijn zou het project een vermindering van het lerarentekort kunnen teweegbrengen.

Het idee om leerlingen uit hogere klassen in te zetten in het onderwijsproces, kwam voort uit een praktisch probleem: de scholen binnen de CVO Groep kregen, zoals veel scholen in Nederland, steeds meer te maken met een tekort aan leraren. Er ontstonden volle klassen en de leraren ondervonden een steeds grotere werklast. Hierdoor dreigde de extra zorg die de scholen ambiëren aan de leerlingen te geven, enigszins in de knel te komen.

Begin 2003 is binnen het bestuur een werkgroep ingesteld om het



project op te zetten en is het project gestart op het Revis Lyceum in Doorn. Nadat er ervaring was opgedaan op één school, is het project ook opgepakt in het Christelijk Lyceum te Zeist (CLZ).²⁹

Het CLZ biedt met circa 100 docenten aan ruim 1200 leerlingen onderwijs op diverse niveaus: vmbo theoretische leerweg, havo en (tweetalig) atheneum of gymnasium. De school kenmerkt zich als een onderwijsinstelling waar leerlingen meer kunnen en willen doen dan het gebruikelijke schoolwerk. Aanstormend docent worden past daar goed bij.

Taken van de aanstormende docenten

De werkzaamheden van de aanstormende docenten worden in overleg bepaald en zijn afhankelijk van de competentie van de leerling en de vraag van de docent. De werkzaamheden kunnen bestaan uit:

- lesondersteuning, uitleg geven;
- differentiatie buiten de klas (een groepje of één leerling apart lesgeven);
- assisteren bij projecten (het bedenken van lesinhoud, praktische ondersteuning);
- surveilleren/toetsen afnemen.

Het is nooit de bedoeling geweest om leerlingen alleen, zonder toezicht van een docent, voor de klas te zetten. Toch gebeurt dit incidenteel wel, zoals bijvoorbeeld bij lesuitval. In zo'n geval wordt een klas in tweeën gedeeld en krijgt een aanstormend docent de verantwoordelijkheid over circa tien tot vijftien leerlingen. Er worden dan alleen asd'ers ingezet die hebben aangegeven dit te willen en waarvan de indruk bestaat dat ze het kunnen. Ook het beoordelen van werk of het nakijken van toetsen behoort in principe niet tot de taken van de aanstormend docent, omdat dit geen onderdeel is van het primaire proces en tot de directe verantwoordelijkheid van de docent behoort.

Aanstormend docenten worden op het CLZ beschouwd en behandeld als volwaardig docent, met dezelfde rol in de klas als de docent. Daar hoort ook een volwaardig jaarcontract bij van vier uur per week, met een maandsalaris en met doorbetaling bij ziekte en tijdens de vakanties.

²⁹ Deze casestudie heeft betrekking op de uitvoering van het project op het Christelijk Lyceum te Zeist.

Afstemmen vraag en aanbod

Op het CLZ maken vijf à zes docenten regelmatig (wekelijks) gebruik van de diensten van een aanstormend docent. Het gaat vooral om de exacte vakken, waarbij zelfstandig werken een groot deel van de les uitmaakt en asd'ers beschikbaar zijn om vragen te beantwoorden. Andere docenten vragen incidenteel om de inzet van een aanstormend docent.

Het verdelen van de taken over de aanstormend docenten is in handen van een asd'er die is aangesteld als coördinator. Docenten kunnen hem van tevoren mailen of in spoedgevallen sms'en. De leerlingen mogen geen lessen opofferen om hun taken als aanstormend docent te vervullen. Een aanstormend docent vertelt: 'Soms werk ik een uurtje voor of na mijn ingeroosterde lesuren, maar meestal assisteer ik in lessen tijdens tussenuren.'

Opbrengsten voor de organisatie

Het inzetten van aanstormende docenten is in eerste instantie gericht op voordelen voor de docenten, daarna op voordelen voor de leerlingen en pas daarna op de voordelen voor de organisatie. De teamleider: 'Het is belangrijk het afschuifstelsel te vermijden. Aanstormend docenten zijn er niet om de problemen van de schoolleiding op te lossen, maar om de docenten te ondersteunen. Daarom moeten zij niet worden ingezet bij lesuitval.'

Die opbrengsten van het project voor de organisatie zijn dan ook vooral indirect:

- Als docenten kunnen worden ondersteund, dan zou dat kunnen zorgen voor gezonder en gemotiveerder personeel.
- De werklust hoeft niet meer groot te zijn: door het aanbod van asd'ers kan de organisatie direct een oplossing bieden voor docenten die kampen met een grote werklust.
- Meer ondersteuning in de les biedt leerlingen een beter leerklimaat en eventueel betere resultaten voor de school.
- Op de langere termijn zou de inzet van aanstormend docenten kunnen zorgen voor het verminderen van het lerarentekort: leerlingen worden 'warm gemaakt' voor het vak en zijn eerder geneigd naar hun oude school terug te keren.

Opbrengsten voor docenten

De belangrijkste opbrengst voor docenten is dat ze ondersteuning (kunnen) krijgen in het primaire proces. Deze steun wordt verschillend ervaren. Voor enkele docenten betekent de inzet van aanstormend docenten een luxe, waaraan ze snel gewend kunnen raken.

Voor anderen is de ondersteuning door aanstormend docenten een manier om ‘het hoofd boven water te kunnen houden’ en vormt het de enige mogelijkheid om de zorg en aandacht te kunnen bieden die nodig is.

De inzet van aanstormend docenten vergt van docenten een flexibele instelling: ze moeten sommige leerlingen ineens als gelijken in hun klas dulden. Daarnaast moeten de docenten kunnen delegeren. Soms is de gelijkwaardigheid van aanstormend docenten lastig voor docenten, bijvoorbeeld in het geval van het delen van de lerarenkamer. Voor aanstormend docenten is het prettig om daar met docenten te kunnen overleggen. Ook kunnen ze er hun gezicht laten zien en daarmee hun diensten onder de aandacht brengen. Gelijkwaardigheid betekent echter niet automatisch ook vertrouwen: ‘Ineens kunnen docenten niet meer vrijuit leerlingen bespreken of toetsen laten slingeren in de lerarenkamer.’

Kwaliteit van het onderwijs

De voornaamste opbrengst voor de kwaliteit van het onderwijs is de extra zorg die leerlingen krijgen in de klas. Voor een individuele leerling kan de extra aandacht van een aanstormend docent het verschil maken. Op schoolniveau is het effect echter marginaal, wetende dat er slechts zes aanstormend docenten zijn op zo’n 1200 leerlingen.

Het waarborgen van de kwaliteit van het onderwijs is vooral gericht op de training en begeleiding van de aanstormend docenten. Er is voor gekozen om de training op de school te zelf te geven, door het aanbieden van een paar intensieve lessen en rollenspellen.³⁰ Verder wordt zo veel mogelijk maatwerk geleverd via de begeleiding en intervisie. De begeleiding van een aanstormend docent is in handen van een docent. Eén keer in de twee weken zijn er groepsbijeenkomsten, waarin wordt besproken wat de ervaringen zijn en op welke punten meer informatie gewenst is, bijvoorbeeld hoe om te gaan met conflicten, hoe om te gaan met iemand die je gezag niet respecteert et cetera.

Er was ook voorzien in een buddysysteem, waarbij de tweedejaars asd’ers hun kennis aan beginnende asd’ers zou overdragen. Vanwege het beperkte aantal aanstormend docenten (zes) is dat echter nog niet van de grond gekomen.

³⁰ Op het Revis Lyceum wordt voor de training samengewerkt met een lerarenopleiding op een hogeschool. Dit is gedeeltelijk, omdat op deze school de asd’ers soms wel zelfstandig voor de klas staan.

De opbrengsten voor de aanstormend docent

- De leerling krijgt de mogelijkheid om een bijbaan te vervullen die zeer leerzaam is en goed verdient.
- Het bevordert de zelfstandigheid en zelfredzaamheid van leerling.
- Het biedt een reële kijk op eigen wensen en eisen van het vak van leraar.

‘Je krijgt zo wel door wat ervoor nodig is om voor de klas te staan. Je moet feeling voor gedrag hebben, bepaalde sociale vaardigheden hebben en autoriteit durven uitstralen. En je moet het vooral leuk vinden. Bij de selectie van de asd’ers wordt daar ook naar gekeken.’
(asd’er CLZ)

Bredere toepasbaarheid

Randvoorwaarden voor een succesvolle toepassing van het project zijn de organisatiestructuur en cultuur van de school. Het beste kan er een platte structuur zijn (weinig autoritair) zodat het mogelijk is om de aanstormend docenten als gelijken te beschouwen. Daarnaast is het voordelig als er een cultuur is van (buitenschoolse) activiteiten, waarbij de verantwoordelijkheid van leerlingen groot is.

Er zijn een paar valkuilen die een succesvolle invoering in de weg zouden kunnen staan. Het project staat of valt bijvoorbeeld bij de vraag van docenten om ondersteuning. Het is daarom van belang om voor voldoende en regelmatige informatievoorziening te zorgen over welke asd’er waar kan worden ingezet en hoe. Deze informatie moet al aan het begin van het project beschikbaar zijn, zodat de aanvragen worden gestimuleerd, het eerste jaar meteen goed loopt en daarmee goede voorbeelden aanwezig zijn voor anderen.

Naast de informatievoorziening is het vertrouwen dat in de aanstormend docent gesteld wordt cruciaal voor het slagen van het project. Ze zijn niet alleen officieel werknemer, maar dienen ook zo te worden behandeld. Als dit niet het geval is, zullen de leerlingen het verschil merken en het gezag van de asd’er proberen te ondermijnen. Vertrouwen is ook een voorwaarde voor het goed functioneren van de asd’er naast de docent. Alleen als de aanstormend docent het vertrouwen krijgt om als gelijke de onderwijstaken te vervullen, zal hij of zij zich als zodanig gaan manifesteren.

Tips bij het inzetten van aanstormende docenten:

- 'Selecteer leerlingen die gemotiveerd zijn, die in potentie de juiste sociale vaardigheden hebben en voor wie de betaling een bijkomstigheid is.'
- 'Zorg voor een goede begeleider. Iemand met mensenkennis, met lange ervaring in het onderwijs, die kan coachen en flexibel is.'
- 'Taken en bevoegdheden van de aanstormend docent moeten voor iedereen duidelijk zijn en zo veel mogelijk gelijk aan die van de docent.'
- 'Begin klein, met een beperkt groepje aanstormend docenten dat het jaar daarna de ervaringen kan overdragen.'
- 'Het draagvlak voor een dergelijk project is nooit honderd procent. Peil wel van te voren de behoefte, zodat duidelijk is waar het draagvlak wel en niet aanwezig is.'

Voor de beschrijving van het project Aanstormende docenten hebben we de volgende personen geïnterviewd:

Dick Platenkamp	Teamleider, projectbegeleider
Erwin Lentze	Docent en begeleider aanstormende docenten
Jasper-Job	Leerling 5 vwo, aanstormend docent
Florian	Leerling 5 vwo, aanstormend docent

Contact

Christelijk Lyceum Zeist

Dick Platenkamp (begeleider project)

Lindenlaan 23

3707 EP Zeist

Telefoon 030 - 6924820

d.platenkamp@cvog.nl

www.christelijklyceumzeist.nl





7

**Teamonderwijs op maat
(TOM)**

| Teamonderwijs op maat (TOM)

‘Gearwurking’³¹

Samenwerking (gearwurking in het Fries) is de succesfactor van basisschool de Hoekstien in Friesland: leraren werken samen en nemen waar nodig taken van elkaar over, leerlingen werken veel samen en leren van elkaar en de school werkt samen met ouders en een regionaal opleidingscentrum, wat extra handen genereert. Deze intensieve samenwerking brengt zowel voor de school als voor de leraren voordelen met zich mee. Voor de school is het voordelig dat leraren flexibel en efficiënt inzetbaar zijn en ruimte hebben om waar nodig een kind apart te nemen. Voor leraren is de manier van werken prettig en zeer ontspannend.

Hoe werkt het met TOM?

Op basisschool de Hoekstien heeft elke leraar een basisgroep. In het lokaal van de basisgroep geeft de leraar de groep algemene instructies en kunnen leerlingen in stilte werken. In de ‘lesstraat’ krijgen de leerlingen te maken met leerlingen van andere groepen en andere leraren. De lesstraat is een ruimte die grenst aan de lokalen en waarin gekleurde verplaatsbare tafels staan voor overleg/instructie. In de lesstraat zijn minimaal één leraar en één onderwijsassistent aanwezig, soms bijgestaan door stagiaires en ouders. Voor leraren is het werken met TOM heel anders dan wanneer de deuren van de klaslokalen gesloten zijn. Zo hebben leerkrachten bij TOM meerdere functies, delen ze de verantwoordelijkheid voor de leerlingen en zijn ze niet alleen instructeur, maar ook begeleider, coach en mentor.

Achtergrond en werkwijze

De Hoekstien is een basisschool met 150 leerlingen. ‘Onze manier van samenwerken is eigenlijk uit nood geboren.’ Emmy Bosma, lerares op de Hoekstien, vertelt dat de school niet groot is en dat ze altijd al veel samenwerkten. Door tijdgebrek was het nodig meer ruimte te creëren zodat de leraren leerlingen apart konden nemen, bijvoorbeeld voor extra uitleg. De leraren richtten een stiltelokaal in en zetten de deuren van de klaslokalen open, waardoor het overnemen van taken gemakkelijker ging. Niet alleen de docenten waren enthousiast over deze manier van werken, ook andere scholen zagen voordelen in de Friese ‘gearwurking’. De manier van samen werken bleek overeenkomsten te vertonen met het TOM-onderwijs.

³¹ Samenwerking in het Fries.

TOM is een integrale aanpak van onderwijskundige veranderingen met personele en organisatorische aanpassingen. Het doel is het realiseren van onderwijs op maat, zodat het mogelijk wordt dat leerlingen in eigen tempo en naar eigen vermogen kunnen leren. Het gaat om een aanpak waarbij verschillende professionals (bijvoorbeeld leraren, onderwijsassistenten, teamleider, specialisten) gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor een groep leerlingen.

De drie pijlers van TOM zijn: de inzet van personeel, de organisatie van het onderwijs en de inrichting van een krachtige leeromgeving.³²

In 2001 vroeg ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap de school deel te nemen in het TOM-project. Sindsdien ontwikkelt de school zich verder volgens de TOM-principes. De TOM-scholen onderhouden onderling contact. Zij stimuleren elkaar en wisselen succesvolle werkwijzen uit.

TOM & de Hoekstien

De groepen 3 tot en met 8 werken in de Hoekstien met een 'lesstraat'. Dit is een overdekte patio aangrenzend aan de lokalen waarin gekleurde verplaatsbare tafels staan. De instructietafels zijn geel. Aan deze tafels kan een docent met maximaal zes leerlingen zitten en in een kleine groep uitleg geven. De overlegtafels zijn rood. Hieraan werken kinderen die met elkaar willen overleggen. In de lesstraat kunnen maximaal veertig à vijftig kinderen tegelijkertijd werken. Minimaal is één leraar en één onderwijsassistent aanwezig, soms bijgestaan door stagiaires en ouders. Alle tafels zijn verrijdbaar. Dit biedt de mogelijkheid om voor elke situatie de meest ideale werkplek te creëren.

De leerlingen maken deel uit van een basisgroep, met een basisleraar. Het leslokaal van een groep is over het algemeen een stiltelokaal. Hier krijgt de groep algemene instructies en kunnen leerlingen in stilte werken. In de lesstraat krijgen ze te maken met leerlingen van andere groepen en andere leraren. Leraren nemen vaak groepen van elkaar onder hun hoede, waardoor ruimte ontstaat voor realisatie van taken als: ict-werkzaamheden, begeleiding van stagiaires, overleg met externe instanties, lesvoorbereiding, nakijkwerk, individuele hulp of gesprekken met leerlingen of ouders.³³

Voor de leraren is het heel anders werken dan toen de deuren van de

32 Rapport IVA: (Team)Onderwijs op Maat: Een hele omslag? (2004).

33 <http://schoolaanzet.nl/onderwijsanders/goedevoorbeelden/hoekstien>

klaslokalen nog gesloten waren. Volgens het TOM-principe vinden veranderingen op het gebied van personeel plaats op de volgende gebieden (zie tabel 1).

Tabel 1 Veranderingen TOM voor personeel

Van	Naar
instructeur	begeleider, coach, mentor
weinig functies	meerdere functies
autonome leraar	teamwork
alleen verantwoordelijk	gedeelde verantwoordelijkheid
mijn klas	onze kinderen
alleskunner	team teaching
eerst de lerarenopleiding	leren op de werkplek
eens leraar altijd leraar	functiehuis

‘Wij vinden deze manier van werken eigenlijk heel natuurlijk’. Door de samenwerking kwam automatisch een andere manier van werken. De leraren zijn flexibel en coöperatief naar elkaar toe. Ze helpen elkaar en dragen gezamenlijk de zorg voor de leerlingen, ‘zelfs de ict’er springt bij als dat nodig is’. De docenten doen ook meer wat ze leuk vinden. Eén leraar verzorgt voor een aantal groepen de gymles, terwijl een ander met de leerlingen knutselt.

Opbrengsten voor de organisatie

Een efficiënte en flexibele inzetbaarheid van leraren vormt voor de organisatie een groot voordeel van het samenwerken. Ook maakt deze manier van werken tijd vrij voor instructie in kleine groepen en individuele aandacht, waardoor leerlingen meer onderwijs op maat kan worden geboden. Daarnaast is ruimte voor taken als begeleiding van stagiaires, ontwikkeling van lesmateriaal en contact met externe instanties.

Om goed te kunnen samenwerken, moeten leraren ook op dezelfde manier werken, met dezelfde regels. Hierdoor is het goed mogelijk voor docenten om de groep van een zieke collega over te nemen. Het zoeken naar vervanging is hierdoor niet meer nodig.

Jan Anne Vrij, directeur van de Hoekstien, merkt dat leraren door de samenwerking en gedeelde verantwoordelijkheid ook veel weerbaarder zijn en meer plezier hebben in hun werk. Dit is van belang voor een positief en coöperatief klimaat op de school.

Opbrengsten voor docenten

De samenwerking bevalt de leraren bijzonder goed. ‘Ik vind het een heel prettige manier van werken, relaxed’. Leraren dragen gezamen-

lijk de verantwoordelijkheid voor de leerlingen en verdelen een deel van de taken. De collegiale ondersteuning ontlast, zorgt dat ieder doet waar hij of zij goed in is en verhoogt het werkplezier.

Ook werkt de Hoekstien samen met ouders en stagiaires. De school ervaart grote betrokkenheid van de ouders. Zij nemen een aantal taken op zich, zoals de schoonmaak van het gebouw (samen met de leraren) en de voorbereiding en begeleiding van excursies en schoolreisjes. De Hoekstien heeft ook een samenwerking met een regionaal opleidingscentrum. Het hele jaar door is er een aantal stagiaires aanwezig die werken en leren op de school. Deze samenwerking maakt voor de docent handen vrij en geeft lucht in het curriculum.

Emmy Bosma weet niet zeker of de manier van werken de werkdruk verlaagt. Er blijft volgens haar altijd genoeg te doen en door het enthousiasme van de docenten willen ze ook veel. 'De ervaring van de werkdruk is in ieder geval wel anders door de gezamenlijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid'.

Kwaliteit van het onderwijs

Het effect van de samenwerking op de kwaliteit van onderwijs lijkt positief. Binnen deze manier van werken is er meer tijd om leerlingen naar behoefte in kleine groepjes of individueel te ondersteunen. Leerlingen werken veelal zelfstandig of samen in groepjes. 'De school krijgt veel complimenten van scholen voor voortgezet onderwijs. Leerlingen zijn zelfstandig, sociaal en ontplooiën initiatieven'. Het merendeel van groep 8 van vorig schooljaar kreeg een havo- of vwo-advies. Hoewel het eindniveau afhangt van de samenstelling van de groep leerlingen, is dit een positief resultaat.

Bredere toepasbaarheid

De manier waarop de Hoekstien werkt, is geschikt voor elke basisschool, ongeacht het onderwijsconcept. 'De draagkracht is wel heel belangrijk; als je op deze manier gaat werken, moeten al de docenten dit willen'. Niet iedereen is hier geschikt voor. Sommige docenten werken liever solistisch met de deur dicht.

De basis van Gearwurking

- Goede klassenorganisatie
- Zelfstandig werkende leerlingen, die op een respectvolle manier met elkaar omgaan
- Gemotiveerde leraren, die met een flexibele instelling gebruik kunnen en willen maken van elkaars kwaliteiten

Belangrijke competenties voor TOM-docenten zijn:

- Flexibel;
- didactisch sterk;
- affiniteit met coöperatieve werkvormen;
- vernieuwingsgezind;
- ‘power’.

Tips bij het invoeren van Gearwurking

- ‘Durf te doen en wacht niet af! Je komt alleen achter goede werkwijzen door ze te ervaren.’
- ‘Evalueer goed en pas de werkwijze aan als dat nodig is.’
- ‘Ga niet controleren wat een ander doet, maar geef die de verantwoordelijkheid.’
- ‘Communiceer open.’
- ‘Zet de deuren open, dan verandert er al iets.’
- ‘Bezoek een open TOM-school en zie en hoor hoe TOM in de praktijk werkt.’

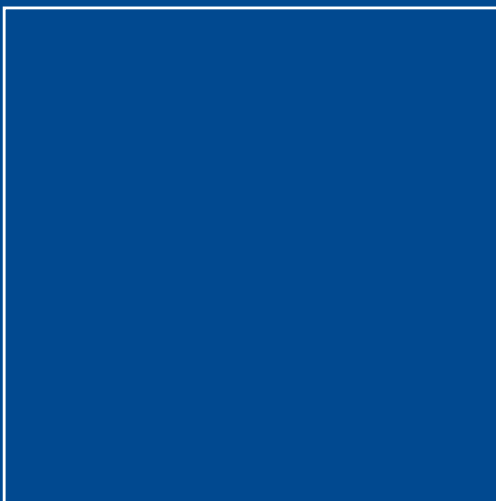
Voor de beschrijving van de Gearwurking op TOM-school de Hoekstien hebben we de volgende personen geïnterviewd:

Jan Anne Vrij	Leraar en directeur basisschool de Hoekstien
Emmy Bosma	Lerares en plaatsvervangend directrice basisschool de Hoekstien
Marius Berendse	Projectleider TOM bij KPC (adviesorganisatie voor het onderwijs)

Contact

Basisschool de Hoekstien
Jan Anne Vrij (directeur)
Badlaan 39
9231 AZ Surhuisterveen
telefoon: 0512 - 361900
dehoekstien@dehoekstien.nl
www.dehoekstien.nl





Bijlagen

Bijlage 1 Onderzoeksverantwoording

Herformulering slimmer werken

Om slimmer werken te definiëren en af te bakenen voor het onderwijs is er een deskresearch uitgevoerd en zijn er interviews gehouden. Bij de deskresearch bestudeerden we met name artikelen over slimmer werken en over mogelijke voorbeelden voor slimmer werken in het onderwijs.

Voorbeelden van bestudeerde literatuur zijn:

- *Slimmer werken in productieve en gezonde banen* (2003). TNO Arbeid. SER Advies.
- *Welvaartsgroei door en voor iedereen* (2006): Themadocument Sociale innovatie.
- *De waarde van Slash 21*. Bespiegeling over het onderwijsinnovatieproject (2006). Stichting Carmelcollege en KPC Groep.
- *Werken in teams in het primair onderwijs*. Een onderzoek naar de mogelijkheden en gevolgen voor personeel (2008). SBO.
- *Je bent een team*. Werken met onderwijsassistenten in het voortgezet onderwijs (2005). SBO.
- *Stijgend ICT-gebruik volgens leraren*. Onderzoek onder leraren in het primair en voortgezet onderwijs (2006). TNS Nipo.

Deze literatuur vulden we aan met informatie over slimmer werken en uitwerkingen van slimmer werken via het internet. We namen telefonische interviews af bij beleidsmedewerkers, beleidsadviseurs en directeurs van de volgende betrokken organisaties in het primair en voortgezet onderwijs:

- Adviesbureau KPC Groep te 's-Hertogenbosch (Marius Berendse).
- Algemene Onderwijsbond (Aob) te Utrecht (Irene Leijten).
- De Nieuwste School te Tilburg (Toine Peerboom).
- PO-Raad te Utrecht (Simone Walvisch).
- Stichting Lucas Onderwijs te Voorburg (Marco van der Ploeg).
- VO-Raad te Utrecht (Harry Mes).

Tijdens de interviews behandelden we de volgende vier onderwerpen:

- Het doel van slimmer werken in het onderwijs.
- Criteria waaraan slimmer werken in het onderwijs moet voldoen.
- Slimmer werken en vernieuwende onderwijsconcepten.
- Voorbeelden van slimmer werken in het primair en voortgezet onderwijs.

Aan de hand van de informatie uit deze interviews en de bestudeerde literatuur stelden we criteria op voor slimmer werken in het onderwijs.

Inventarisatie en categorisatie van voorbeelden van slimmer werken

Vervolgens zochten we naar voorbeelden van slimmer werken en een manier om het slimmer werken te categoriseren. Via interviews, een zoektocht op internet en de literatuurstudie zijn we verschillende praktijkvoorbeelden van slimmer werken in het onderwijs op het spoor gekomen. We hebben de volgende zes leden van het innovatorsnetwerk van SBO geïnterviewd:

- Ron Dorreboom, algemeen directeur ViaNova College
- Romain Rijk, voorzitter College van Bestuur Stichting Carmelcollege
- Ria Sluiter, voorzitter College van Bestuur NUOVO
- Geert-Jan Nelson, algemeen directeur Talent Hoorn
- Meindert Eijgenstein, College van Bestuur Prisma Almere
- Alex Peltekian, algemeen directeur Stichting Penta

In de interviews vroegen we hen voorbeelden te noemen van slimmer werken in het primair en voortgezet onderwijs. De interviews leverden een hoop ideeën, namen en voorbeelden op. Vervolgens belden we scholen op die volgens de geïnterviewden slimmer werken. Op deze manier kwamen we in contact met veel mensen die enthousiaste konden vertellen over hun ‘slimme’ manier van werken. In de gesprekken toetsten we of de initiatieven voldeden aan de geformuleerde randvoorwaarden en criteria en vroegen we naar andere voorbeelden.

Tijdens onze inventarisatie van voorbeelden stuitten we op voorbeelden die inderdaad, in ieder geval voor het grootste deel, aan de criteria van slimmer werken voldeden. Een voorbeeld hiervan is het dagdelenonderwijs (lesgeven in dagdelen in plaats van lesuren). Deze vorm van onderwijs voldoet aan de randvoorwaarden van slimmer werken; het betreft een duurzame verandering en gaat, voor zover bekend, niet ten koste van de kwaliteit van het onderwijs. Aan de criteria voor slimmer werken wordt eveneens voldaan: dagdelenonderwijs heeft betrekking op het personeel in het onderwijs (criterium 1). Het doel is onder andere het tegengaan van versnippering van tijd en zo de efficiëntie verhogen voor de leerlingen, het personeel (criterium 2) en de organisatie (criterium 3).

Onze zoektocht leidde uiteraard ook naar werkwijzen die niet vol-



deden aan de criteria. In veel gevallen waren er geen doelstellingen gericht op het personeel en bleek het voorbeeld alleen voor de organisatie 'slim' te zijn. Een voorbeeld hiervan is het verzorgen van lessen aan leerlingen uit het primair onderwijs door leraren uit het voortgezet onderwijs (kennismakingslessen). Dit voorbeeld voldoet aan het eerste criterium; het heeft betrekking op het werkproces van de leraar. Ook aan criterium 3 wordt voldaan; het is een efficiënte manier om leerlingen binnen een bestuur te houden. Er is echter geen specifiek doel gesteld voor leraren (criterium 2). Opbrengsten voor leraren bleken er dan ook niet te zijn. Hoewel initiatieven soms niet zo veelbelovend waren als ze in eerste instantie leken, brachten deze ons wel op het spoor van andere praktijkvoorbeelden.

Slimmer werken en ver(nieuwe)nde onderwijsconcepten

Informatie over de relatie tussen slimmer werken en ver(nieuwe)nde onderwijsconcepten verzamelden we zowel in de gesprekken met sleutelfiguren uit het onderwijsveld (zie kopje 'Herformulering slimmer werken') als in de telefonische interviews die we hielden tijdens onze zoektocht naar voorbeelden van slimmer werken (zie kopje 'Inventarisatie en categorisatie van voorbeelden van slimmer werken').

De opbrengsten van slimmer werken en casestudies

We selecteerden uiteindelijk zeven voorbeelden van slimmer werken. Deze voorbeelden leken goed te voldoen aan de criteria. Vervolgens bezochten we de scholen waar 'slim' wordt gewerkt en interviewden we minstens drie bij deze werkwijze betrokken mensen. Minimaal spraken we één personeelslid (vrijwel allemaal leraren) en één directielid. De derde persoon verschilde per voorbeeld (bijvoorbeeld een teamleider of een medewerker van een onderwijsadviesbureau). De gesprekken waren voor zover mogelijk individueel en duurden gemiddeld ruim een uur.

De volgende onderdelen kwamen in de gesprekken naar voren:

Inhoudelijke beschrijving

1. Wat houdt de slimme werkwijze in op de school (onder ander aanleiding, initiatiefnemer)?
2. Hoe is de invoering verlopen (onder andere inspraak, inbedding in organisatie)?

Beschrijving van de opbrengsten

3. Wat zijn de praktische gevolgen van de invoering (onder andere verandering in manier van werken)?
4. Wat zijn de opbrengsten (personeel en organisatie)?
5. Wat zijn de (verwachte) effecten op de kwaliteit van onderwijs?

Beschrijving bredere toepasbaarheid

6. Hoe kan de invoering van de slimme werkwijze toepasbaar zijn voor andere scholen (onder andere voorwaarden, tips en valkuilen)?

Met de informatie uit de interviews van de geselecteerde voorbeelden beantwoordden we de onderzoeksvragen over de opbrengsten van slimmer werken. Ook gebruikten we de informatie om de voorbeelden te beschrijven. De volgende onderdelen komen in de casebeschrijvingen aan de orde:

- Achtergrond en werkwijze
- Opbrengsten voor de organisatie
- Opbrengsten voor docenten
- Kwaliteit van het onderwijs
- Bredere toepasbaarheid

Voorbeelden slimmer werken

In onderstaande tabellen presenteren we de resultaten van onze inventarisatie van voorbeelden die, ten minste voor het grootste deel, voldoen aan de randvoorwaarden en gestelde criteria voor slimmer werken in het onderwijs. We willen benadrukken dat we met het overzicht van praktijkvoorbeelden niet streven uitputtend te zijn. Wel vertrouwen we erop dat we belangrijke voorbeelden van slimmer werken in het onderwijs konden identificeren. We presenteren de gevonden voorbeelden in twee tabellen. Tabel B1 bevat de voorbeelden uit het primair onderwijs en tabel B2 de voorbeelden uit het voortgezet onderwijs.

Tabel B1 Praktijkvoorbeelden slimmer werken primair onderwijs

Categorie	Werkwijze	Beschrijving
Ict	Onderwijsvernieuwing Gisdo	Onderwijsvernieuwing waarbij leerlingen veelal zelfstandig samenwerken rondom een netwerkcomputer met een eigen dagplanning.
	Serious gaming (educatief digitale spellen)	Aanleren van kennis en vaardigheden via een educatief en interactief computerspel, waarmee leerlingen zelfstandig aan de slag kunnen.
Teamonderwijs	TeamOnderwijs op Maat (TOM) ¹	Verschillende professionals zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor een groep leerlingen.
	Vernieuwende onderwijsconcepten, zoals 'het nieuwe leren'	In veel (ver)nieuwe(nde) onderwijsconcepten werken de leraren in teams
Functiedifferentiatie	Meerschools directeur (MSD'er)	Eén directeur voor meerdere scholen. Deze scholen werken met functiedifferentiatie.
	School Business manager (SBM)	De School business manager is de rechterhand van de schoolleider die zich richt op de bedrijfsmatige kant van de schoolorganisatie. De functie van schoolleider is dus opgesplitst in twee functies.
	TeamOnderwijs op Maat (TOM) ¹	Werken in teams waarbij vooral horizontale functiedifferentiatie toegepast wordt (specialisatie binnen functie)
	Plusleraar	Vaste vervanger (leraar) op scholen. Plusleraar heeft deels als taak leraren te vervangen bij ziekte en vervult deels extra taken zoals coachen leraren, ontwikkeltaken et cetera.
Opleiden in de school/ extra handen in de klas	Opleiden in de school	Studenten van de Pabo worden gecoacht door leraren in de school. Ze nemen ook taken over van de leraar zoals ondersteuning bij lesgeven en correctiewerk en worden hiervoor betaald.
	Onderwijsassistent extra	Gespecialiseerd onderwijsondersteunend personeel: zorgassistenten en onderwijsassistenten.
	Samenwerking primair en voortgezet onderwijs	Structureel inzetten stagiaires 'zorg' (vmbo) uit het voortgezet onderwijs in kleuterklassen primair onderwijs.

¹ TOM-onderwijs kan in twee categorieën worden ondergebracht.

Tabel B2 Praktijkvoorbeelden slimmer werken voortgezet onderwijs

Categorie	Werkwijze	Beschrijving
Ict	Serious gaming (educatief digitale spellen)	Aanleren van kennis en vaardigheden via educatief en interactief computerspel, waar leerlingen zelfstandig mee aan de slag kunnen.
	Elektronisch oefenen van lesstof binnen Electronische leeromgeving (ELO)	Leerlingen kunnen tijd- en plaatsonafhankelijk oefenen met wiskundeonderwerpen. De leraar kan binnen de ELO de vorderingen bijhouden.
Teamonderwijs	Slash 21	Voorbeeld van vernieuwende onderwijsconcepten die onder andere worden gekenmerkt door het werken in teams.
	Verticale deelschool	Kleine school binnen een 'grote' school met (evt.) eigen onderwijsconcept. Klein team leraren (max. 10 leraren) gaan alle leerjaren met de klas mee.
	Minder handen in de klas	Eén leraar geeft aan één klas meer vakken. De leraren van een of meer groepen vormen met elkaar een team, dat verantwoordelijk is voor een of meer groepen leerlingen.
Functiedifferentiatie	Meerschools directeur (MSD'er)/	Opwaartse functiedifferentiatie: complexiteit van lagere functies neemt toe door het overnemen van functies die voorheen door hogere functies werden verricht.
	Werken met een functiebouwwerk	Verschillende functies in de school: <ul style="list-style-type: none"> • onderwijsassistent • instructeur • expert (leraar) • team adviseur • ondernemende onderzoeker
Opleiden in de school/ extra handen in de klas	Aanstormende docenten (ASD'er)	Werkwijze waarin leerlingen bovenbouw assisteren bij taken van de docent.
	De nakijkassistent	Leraren besteden correctiewerk uit aan assistent en geven zelf meer lessen.
	Masterklas	Werkwijze binnen schoolbestuur waarin studenten worden geworven en mede door leraren worden opgeleid in de school. Studenten worden betaald voor hun stage en krijgen een baangarantie.
	Opleiden in de school	Nieuw personeel (studenten, herintreders en zij-instromers) wordt gecoacht door leraren in de school. De aankomende leraren lopen stage op school en krijgen hiervoor betaald.
Overig	Dagdelenonderwijs	Samenvoegen van meerdere lessen van een vak tot een dagdeel van vier uur.

Selecteren van voorbeelden voor de casestudies

Bij de selectie hebben we rekening gehouden met een aantal zaken:

- Variatie tussen voorbeelden uit het primair en voortgezet onderwijs.
- Variatie tussen 'direct' toepasbare voorbeelden en voorbeelden die op de lange termijn toe te passen zijn.

We kozen voor variatie tussen direct toepasbaar en toepasbaar op de lange termijn om zo voor scholen inspiratie te bieden op beide fronten. Serious gaming, de nakijkassistent en aanstormende docenten zijn relatief snel toe te passen. Om deze innovaties te implementeren in een school hoeft niet de hele structuur van de organisatie of het lesgeven om. Het invoeren van voorbeelden op het gebied van onderwijsvernieuwing, zoals dagdelenonderwijs, Gisdo, TOM-onderwijs en de verticale deelschool vergen meer tijd en voorbereiding, omdat de hele organisatie moet worden aangepast.

Bijlage 2 Werkschema bij zoektocht voorbeelden van slimmer werken in het primair onderwijs

Tabel: Werkschema bij zoektocht voorbeelden van slimmer werken in het primair onderwijs

Initiatieven primair onderwijs	Omschrijving	Betrekking op werkproces	Doelstelling personeel
ICT			
Serious gaming (educatief digitale spellen)	Aanleren van kennis en vaardigheden via educatief en interactief computerspel, waar leerlingen zelfstandig mee aan de slag kunnen.	Betrekking op werkproces personeel	- ontlasting
Gisdo-concept	Onderwijs waarbij leerlingen veelal zelfstandig samenwerken rondom een netwerk-computer met een eigen dagplanning. Op ict gebied wordt gebruik gemaakt van internet, educatieve software, audio en video.	Gisdo heeft betrekking op het werkproces van de docent.	Niet uit het interview naar voren gekomen. Doel van Gisdo ligt bij het kind.
TEAMONDERWIJS			
TeamOnderwijs op Maat (TOM)	Een van de vormen van het werken in teams. Bij het TOM-onderwijs zijn verschillende professionals (docenten, onderwijsassistenten, teamleider, specialisten) gezamenlijk verantwoordelijk voor een groep leerlingen. TOM betreft een integrale aanpak met veranderingen op de volgende terreinen: de inzet van personeel (functiedifferentiatie), de organisatie van het onderwijs en de inrichting van de leeromgeving.	Betrekking op werkproces al het personeel	Door functiedifferentiatie doet het personeel waar het goed in is. En heeft carrière perspectieven.

(Verwachte) opbrengsten personeel	Doelstelling organisatie	Conclusie en school	
	- efficiënt inzetten personeel en ict	Serious gaming valt zeker onder 'slimmer werken' (zie vo). Helaas hebben we (nog) geen basisschool gevonden waar er structureel met serious games gewerkt wordt.	😊
De geïnterviewde school-leider van een Gisdo-school geeft aan dat leerlingen veelal zelfstandig leren en werken met de computer. Dit biedt de docent de ruimte zijn tijd en aandacht specifiek te richten op het kind dat extra ondersteuning nodig heeft.	Niet uit het interview naar voren gekomen. Doel van Gisdo ligt bij het kind. (verwachte) opbrengsten organisatie:	Gisdo-concept heeft geen (duidelijke) doelen opgenomen voor personeel en organisatie en zou eigenlijk niet onder 'slimmer werken' moeten vallen. Gezien de verwachte opbrengsten nemen Gisdo toch mee in de selectie.	😊
Volgens geïnterviewden helpt de gedeelde verantwoordelijkheid voor de groep leerlingen de ervaren werkdruk te reduceren. Daarnaast zorgt het werken in teams volgens hen voor enthousiasme, inspiratie en zelfvertrouwen bij de teamleden.	Door de toepassing van functiedifferentiatie bekleden de werknemers de functies die bij ze passen, wat efficiënter is dan dat iedereen alles moet weten en kunnen. Het werken in teams is 'slim' doordat er gebruik gemaakt kan worden van elkaars expertise, wat de kwaliteit van het onderwijs ten goede komt. De teamleden leren van elkaar en inspireren elkaar. Ten slotte hoeft er geen vervanger gezocht te worden als een docent ziek is. Het team vangt gezamenlijk de afwezige docent op.	TOM-onderwijs is een duidelijk voorbeeld van slimmer werken. Veel onderzoek naar gedaan. Verschillende scholen werken hiermee.	😊

Initiatieven primair onderwijs	Omschrijving	Betrekking op werkproces	Doelstelling personeel
Anders inrichten onderwijs	Leerlingen blijven in één klas met klassenassistent/ondersteuner (wel van hoog niveau) Docenten hebben hun specialisme en gaan van klas naar klas om les te geven.		
Ver(nieuwe)nde onderwijsconcepten	Deze vernieuwende onderwijsconcepten komen we tegen onder verschillende namen, zoals 'het nieuwe leren', 'natuurlijk leren' adaptief leren', 'ervaringsgericht leren' en 'vraaggericht leren'. Waar het bij deze vernieuwingen wezenlijk om gaat is dat ieder mens (kind) de leerweg vindt die het meest natuurlijk aansluit bij zijn/haar mogelijkheden en talenten.	Ver(nieuwe)nd onderwijs heeft betrekking op de werkwijze van iedereen	Doel ligt bij de ontwikkeling van het kind
FUNCTIE-DIFFERENTIATIE			
Meerschools directeur (MSD-er)	Eén directeur voor meerdere scholen. Deze scholen werken met functiedifferentiatie.	Betrekking op veel personeel, zoals schooldirecteur, docenten en assistenten)	Door functiedifferentiatie carrière perspectieven. Functies worden aantrekkelijker door specialisatie.
School Business Manager (SBM-er)	De School business manager is de rechterhand van de schoolleider die zich richt op de bedrijfsmatige kant van de schoolorganisatie. De functie van schoolleider is dus opgesplitst in twee functies.	Betrekking op de schoolleiding	Werkdruk schoolleider verminderen. Schoolleider kan zich richten op de inhoud van het onderwijs

(Verwachte) opbrengsten personeel	Doelstelling organisatie	Conclusie en school	
		Na navraag blijkt dat het om TOM-onderwijs gaat. Team docenten verantwoordelijk voor grote groep leerleerlingen. Wordt ook gebruik gemaakt van assistenten. Deze hebben we al opgenomen.	✗
Mogelijke opbrengsten voor het personeel zijn te vinden in het (meestal) werken in teams of het gebruik van ict op sommige scholen. Geïnterviewden geven aan dat deze concepten 'slim' kunnen zijn voor mensen die het concept onderschrijven. Dit is dus heel subjectief.	Doel ligt bij de ontwikkeling van het kind. Als het ver(nieuw)ende onderwijsconcept specifieke werkwijzen gebruikt, zoals het werken in teams of het gebruik van ict, kunnen er opbrengsten zijn voor de organisatie	Ver(nieuw)ende onderwijsconcepten zijn niet ontstaan vanuit het idee van 'slimmer' werken. Er kunnen mogelijk wel slimme werkwijze in voorkomen.	✗
	Door specialisaties meer betrokken personeel, personeel efficiënt inzetten en gebruik maken van talenten personeel, krachten beide scholen worden gebundeld (efficiency) en leren van en met elkaar (beide scholen) is efficiënt.	Dit valt onder slimmer werken, aan alle criteria wordt voldaan.	😊
	Efficiënt door het gebruik van een schoolleider en een manager met eigen expertise (financieel en inhoudelijk). Terugdringing tekort aan schoolleiders (bedrijfmatige kant onaantrekkelijk). Door meer inhoudelijke aandacht kwalitatief beter onderwijs.	Goed voorbeeld van 'slimmer werken'	😊

Initiatieven primair onderwijs	Omschrijving	Betrekking op werkproces	Doelstelling personeel
Opwaartse functiedifferentiatie	functie wordt complexer door bijvoorbeeld managementtaken (Functiedifferentiatie naar boven)	Betrekking op personeel van de school	Biedt carrièreperspectief aan bijvoorbeeld docenten, verlicht de taken van het management.
TOM-onderwijs (team-onderwijs op maat)	Binnen TOM-onderwijs wordt gebruik gemaakt van functiedifferentiatie. Al eerder beschreven.		
Plusleraar	Vaste vervanger (docent) op scholen. Plusleraar heeft deels als taak docenten te vervangen bij ziekte en vervult deels extra taken zoals coachen docenten, ont-wikkeltaken etc.	Betrekking op onderwijzend personeel en managers	verlichting taken docent doordat plusleraar extra taken uitvoert. Leerkrachten kunnen zich met gerust hart ziek melden. Na ziekte de docent terug in een goed georganiseerde klas die door is gegaan met les-programma. Carrièreperspectief (voor oudere docenten die niet meer alle dagen voor de klas willen staan). De schoolleiding is minder tijd kwijt aan zoeken naar vervanging voor zieke docenten (efficiënt)
OPLEIDEN IN DE SCHOOL/ EXTRA HANDEN IN DE KLAS			
Opleiden in de school	Studenten van de Pabo worden gecoacht door docenten in de school. Ze nemen ook taken over van de docent zoals ondersteuning bij lesgeven en correctiewerk en worden hiervoor betaald.	Betrekking op werkproces docent	Afwisselender werk door extra coach taak Werk uit handen omdat pabo student taken overneemt



Initiatieven primair onderwijs	Omschrijving	Betrekking op werkproces	Doelstelling personeel
Onderwijsassistent extra	gespecialiseerd onderwijs-ondersteunend personeel: zorgassistenten en onderwijsassistenten. (Speciaal onderwijs)	Betrekking op werkproces docent en onderwijsassistent	Niet echt bedacht vanuit doel om ook iets voor personeel te doen, meer vanuit behoefte organisatie aan specialisatie wel mogelijkheden
Samenwerking primair- en voortgezet onderwijs	Structureel inzetten stagiaires 'vmbo' uit het voortgezet onderwijs in kleuterklassen primair onderwijs.	Betrekking op werkproces docenten	Docenten kleuterklassen hebben hele jaar door assistentie, verlagen van werkdruk.
LOSSE EINDJES			
Gecentreerd lesgeven	Splitzen van taken: lesgeven docent (hoger opgeleid) van bijv. 8:30 tot 12:30 en overige taken zoals creatieve vakken, nakijkwerk etc. onderwijsassistent (lager opgeleid) van 13:30-15:30	Betrekking op werkproces docent	
Samenwerking primair en voortgezet onderwijs	Docenten van het voortgezet onderwijs geven lessen in het primaire onderwijs.	Betrekking op werkproces docent	

N.B.1 Alleen voorbeelden die aan de randvoorwaarden voldoen zijn opgenomen in de tabel. Het gaat om duurzame voorbeelden (geen kortlopende projecten, pilots e.d.) en bij de voorbeelden wordt er van uitgegaan dat de kwaliteit van het onderwijs verbetert of op niveau blijft.

N.B.2 De voorbeelden en gegeven informatie in de tabel zijn niet uitputtend.

☺ Voorbeelden van slimmer werken (voldoen aan alle drie de opgestelde criteria)

✗ Voorbeeld valt niet onder slimmer werken (Aan één of meer van de drie opgestelde criteria wordt niet voldaan)

(Verwachte) opbrengsten personeel	Doelstelling organisatie	Conclusie en school	
Ontlastings docent doordat vooral onderwijsondersteunende taken bleven liggen. Assistenten mogelijkheid zich te specialiseren waardoor hun waarde op de arbeidsmarkt toeneemt.	Efficiënter werken door taakdifferentiatie (Horizontaal). Kwaliteit onderwijs verbetert doordat voorheen vooral onderwijsondersteunende taken bleven liggen.	Voldoet niet helemaal aan het criteria dat slimmer werken doelstellingen heeft geformuleerd voor personeel. Liggen wel mogelijke opbrengsten. Voorlopig noemen.	😊
	Goedkope assistenten, Werkdruk personeel omlaag, waardoor werk aantrekkelijker is.	Handig gebruik maken van stageplekken. Past wel in slimmer werken.	😊
Zou het vak van docenten verlichten, doordat ze halve dag lesgeven en de rest van de dag kunnen besteden aan vakontwikkeling, correctie ed.		Geen specifiek voorbeeld gevonden waar dit is uitgewerkt en wordt toegepast. De school die werd genoemd bij deze tip vertelde dat ze werken met TOM-onderwijs.	✗
Afwisselend voor docenten vo, Ze kunnen invloed uitoefenen op niveau van leerlingen	meer academisch geschoolde leerkrachten (hoger niveau)	Bij navraag bleek het hier te gaan om een kennismakingsles die leerlingen uit groep 8 op een vo school volgen. Niet 'slimmer werken'	✗

Bijlage 3 Werkschema bij zoektocht voorbeelden van slimmer werken in het voortgezet onderwijs

Tabel: Werkschema bij zoektocht voorbeelden van slimmer werken in het voortgezet onderwijs

Initiatieven voortgezet onderwijs	Omschrijving	Betrekking op werkproces	Doelstelling personeel
ICT			
Serious gaming (educatief digitale spellen)	Aanleren van kennis en vaardigheden via educatief en interactief computerspel, waar leerlingen zelfstandig mee aan de slag kunnen.	Betrekking op werkproces docenten	Verlagen van werkdruk. Het educatieve spel neemt een deel van de taak van de docent over, aangezien de leerlingen zelfstandig aan de slag kunnen met het spel. Hierdoor krijgen zij meer lucht in hun curriculum en is er ruimte voor extra taken en begeleiding.
elektronisch oefenen van lesstof binnen Electronische leeromgeving (ELO)	Leerlingen kunnen tijd- en plaatsafhankelijk oefenen met wiskunde onderwerpen. De leraar kan binnen de ELO de vorderingen bijhouden.	Betrekking werkproces docent	Neemt begeleidingstaak over van docent aangezien student via computer 'intelligente feedback krijgt'. Docent kan ook snel en gemakkelijk vorderingen van student bekijken.
TEAMONDERWIJS			
Slash 21 Ver(nieuwe)nde onderwijsconcepten	Voorbeeld van vernieuwende onderwijsconcepten die onder andere gekenmerkt worden door het werken in teams.	Betrekking op al het personeel	Integrale aanpak, waarbij ook de docentenproblematiek wordt meegenomen. Opbrengsten docent via werken in teams en gebruik van ict.

(Verwachte) opbrengsten personeel	Doelstelling organisatie	Conclusie en school
	De organisatie heeft er ook baat bij dat docenten worden ontlast en dat docenten efficiënter met hun tijd kunnen omgaan. De verwachting is dat hierdoor ook het ziekteverzuim onder docenten zal afnemen. Daarnaast wil de school door het gebruik van deze games een aantrekkelijke en moderne uitstraling verwerven wat effecten kan hebben bij de toestroom van nieuwe studenten en docenten.	Serious gaming is vorm van 'slimmer werken' met ict 
	Efficiënter werken personeel. Docent kan door ontlasting meer doen in dezelfde tijd. Moderne uitstraling school wat bijdraagt bij de werving van studenten en nieuwe docenten.	'Slimmer werken' 
	Opbrengsten docent via werken in teams en gebruik van ict.	In dit onderwijsconcept zitten een aantal voorbeelden van slimmer werken. Wel ingewikkeld, andere dingen zijn niet 'slim' maar meer vanuit het kind ingevoerd. Wel opnemen

Initiatieven voortgezet onderwijs	Omschrijving	Betrekking op werkproces	Doelstelling personeel
Verticale deelschool	Verschillende scholen onder 1 organisatie of verschillende delen in de school werken (evt.) vanuit eigen onderwijsconcept. Klein team docenten (max 10 docenten en 250 ll) die alle leerjaren met de klas meegaan.	Betrekking op vooral docenten	Niet oorspronkelijke doel -> oorspronkelijk doel ligt bij kind.
Minder handen in de klas	Eén docent geeft aan één klas meer vakken. De docenten van een of meer groepen vormen met elkaar een team, dat verantwoordelijk is voor een of meer groepen leerlingen.	Betrekking op werkproces docenten	Geen duidelijk doel voor docenten geformuleerd. Idee van "wat goed is voor leerlingen is goed voor leerkrachten".
FUNCTIE-DIFFERENTIATIE			
Meerschools directeur (MSD-er)	Eén directeur voor meerdere scholen. Deze scholen werken met functiedifferentiatie.	Betrekking op veel personeel, zoals schooldirecteur, docenten en assistenten)	Door functiedifferentiatie carrière perspectieven. Functies worden aantrekkelijker door specialisatie.
Werken met een functiebouwwerk	Verschillende functies in de school: <ul style="list-style-type: none"> • onderwijsassistent • instructeur • expert (docent) • team adviseur • ondernemende onderzoeker 	Betrekking op werkproces personeel	Personeel wordt carrière perspectief geboden en doorgroei-mogelijkheden door opleiden in de school van personeel door personeel.

(Verwachte) opbrengsten personeel	Doelstelling organisatie	Conclusie en school	
<p>Er zijn korte lijnen tussen docenten, efficiënter werken, Gezamenlijke verantwoordelijkheid, Verlaagt werkdruk rustiger baan, Alleen vergaderingen met mensen waar je iets mee hebt (tijdswinst)</p>	<p>Lesuitval neemt af, wanneer docent ziek vangt team op. Er is minder ziekteverzuim van docenten. Er is een enorme reductie van het aantal schooluitvallers. De motivatie van leerlingen is sterker. Het welbevinden van leerlingen en docenten neemt toe. Decentraler organiseren. Minder coördinatoren nodig, Minder management nodig</p>	<p>Worden niet duidelijk doelen opgenomen voor docent. Wel veel verwachte opbrengsten. Toch opnemen.</p>	😊
<p>Wisselende opbrengsten. Niet heel duidelijk of die er zijn. Wel opbrengsten door team-onderwijs</p>	<p>kleinschaliger en persoonlijker onderwijs aanbieden. Informatie uitwisseling gaat sneller (efficiënter) in een klein team (Geen doel om personele tekorten terug te dringen)</p>	<p>(Uiteindelijke doel = kinderen een kleinschaliger omgeving bieden met meer persoonlijke binding (dit is een voorwaarde om goed te leren)</p> <p>Niet duidelijk of aan alle criteria voor slimmer werken wordt voldaan. Wel mogelijke opbrengsten. Voorlopig opnemen.</p>	😊
	<p>Door specialisaties meer betrokken personeel, personeel efficiënt inzetten en gebruik maken van talenten personeel, krachten beide scholen worden gebundeld (efficiency) en leren van en met elkaar (beide scholen) is efficiënt.</p>	<p>Dit valt onder slimmer werken, aan alle criteria wordt voldaan.</p>	😊
	<p>Efficiënte inzetten van personele kwaliteiten. Binden personeel door carrièreperspectieven. Personeel leert door waardoor kwaliteit personeel toeneemt. Aantrekkelijk voor nieuwe docenten.</p>	<p>Voorbeeld 'slimmer werken'.</p>	😊

Initiatieven voortgezet onderwijs	Omschrijving	Betrekking op werkproces	Doelstelling personeel
Opwaartse functiedifferentiatie	functie wordt complexer door bijvoorbeeld managementtaken (Functiedifferentiatie naar boven)	Betrekking op personeel van de school	Biedt carrièreperspectief aan bijvoorbeeld docenten, verlicht de taken van het management.
OPLEIDEN IN DE SCHOOL/ EXTRA HANDEN IN DE KLAS			
Aanstormende docenten (ASD-er)	Werkwijze waarin leerlingen bovenbouw assisteren bij lesgeven aan leerlingen onderbouw & lesuitval opvangen.	Betrekking op werkproces docent	Ontlasten docenten
Vakgroep beheert (deels) eigen personele budget	Docenten hebben correctiewerk uitbesteed aan assistent en zijn zelf met minder docenten meer lessen gaan verzorgen.	Betrekking op werkproces docenten	Ontstaan vanuit idee om werkdruk onder docenten te verlagen en efficiënt gebruik te maken van kwaliteiten docent. werkbelasting is minder geworden Docenten meer plezier, doordat docenten zich meer op de inhoud van hun vak kunnen richten
Slim inzetten onderwijsassistenten	Begeleiding van grote groep leerlingen (ong. 100) door 2 experts en 3 LIO's (havo, vwo)	Betrekking op werkproces docenten	?
Masterklas	Werkwijze binnen schoolbestuur waarin studenten worden geworven en mede door docenten worden opgeleid in de school. Studenten worden betaald voor hun stage en krijgen een baangarantie.	Betrekking op docenten	Uitdagender baan door nieuwe functie (begeleiding studenten). Door stages ontlasting van taken.

(Verwachte) opbrengsten personeel	Doelstelling organisatie	Conclusie en school	
	Efficiënt inzetten en verdelen van taken en expertise	Is slimmer werken, nog geen voorbeeld gevonden van school.	😊
	Zorgen dat docenten efficiënter met tijd omgaan. Terugringen ziekteverzuim onder docenten door ontlasting. Terugdringen lesuitval.	Manier van 'slimmer werken'	😊
	Efficiënt gebruik maken van de talenten van personeel Tevreden personeel waardoor ziekteverzuim daalt.	Ontstaan vanuit doel docenten. Ook opbrengsten voor organisatie, dus toch wel 'slimmer werken'.	😊
?	minder fte nodig en meer begeleiding door inzetten Lio's	Niet duidelijk wat opbrengs- ten voor docenten zijn. Neem dit voorbeeld niet mee.	✗
	Opvangen lerarentekort. Studenten binden en opleiden.	'Slimmer werken'	😊

Initiatieven voortgezet onderwijs	Omschrijving	Betrekking op werkproces	Doelstelling personeel
Opleiden in de school	Nieuw personeel (studenten van docentenopleiding, herintreders en zij-instromers) wordt gecoacht door docenten in de school. De aankomende docenten lopen stage op school en krijgen hiervoor betaald.	Betrekking op docenten	Uitdagender baan door nieuwe functie (begeleiding studenten). Door stages ontlasting van taken.
StudentTalent	StudentTalent selecteert ouderejaars studenten uit het hoger of wetenschappelijk onderwijs en biedt hen een didactische training aan om ze op te leiden tot 'studentdocent'. De benodigde vakgerichte kennis heeft de studentdocent uit de eigen studie opgedaan. De student-docenten vangen uitval uren zinvol (door bv workshop te geven over hun vakgebied) op en ontlasten docenten door bv surveilleren en correctiewerk	Betrekking op werkproces docent	Ontlasting van docenten
OVERIG			
Dagdelenonderwijs	Verdeling van de dag in twee dagdelen in plaats van in lesuren. leerlingen krijgen eerst in de collegezaal instructie van de docent die het meest thuis is in het onderwerp. Na de instructie kiezen ze voor extra uitleg, begeleiding of zelfstandig werken. Per uur kunnen de leerlingen wisselen van ruimte en dus van onderwijsaanbod.	Betrekking op personeel onderwijs	Tijd minder versnipperd. Efficiënt door samenwerking met andere docenten, en samenwerking met hoge scholen, bedrijfsleven, universiteiten, ouders etc. Efficiënter met tijd kunnen omgaan, doordat betrokkenheid bij dagdelen verspreid is onder docenten.



(Verwachte) opbrengsten personeel	Doelstelling organisatie	Conclusie en school	
	Opvangen lerarentekort. Studenten binden en opleiden.	Slimmer werken'	😊
	Op korte termijn invullen van uit- gevallen lesuren door studenten die over didactische en vakgerichte kwaliteiten beschikken. (terugdrin- gen lesuitval) Wegnemen van de druk die er op het onderwijzend personeel ligt. Het aanbieden van onder- scheidende activiteiten waarmee de school zich kan profileren ten opzichte van andere scholen.	Aangezien studenttalent om een commercieel bedrijf gaat en scholen voor de diensten waarschijnlijk goed moeten betalen, lijkt het in eerste instantie niet heel 'slim' wat betreft efficiëntie. Voorlopig niet opnemen.	✕
	Eigen initiatief leidt tot betrokken- heid, motivatie, zelfstandigheid en verantwoordelijkheid, bij leerlingen èn docenten efficiënt met tijd omgaan. Bijv: docent geeft 4 dagdelen les/ bege- leiding. De andere 4 over voor vakontwikkeling, correctie etc. Tijd is minder versnipperd. Ook minder tijd aan roosters maken ed.	Krijg de doelen niet duide- lijk, maar heeft zeker goede opbrengsten voor personeel en organisatie.	😊



Initiatieven voortgezet onderwijs	Omschrijving	Betrekking op werkproces	Doelstelling personeel
Vakken combineren	Twee docenten uit een andere vakgroep maken gezamenlijk lessen over gereleerde onderwerpen, bijvoorbeeld gym en biologie.	Betrekking op werkproces docent	Samenwerking bevorderen
Één docent op meerder scholen van een school bestuur inzetten	Idee om als bepaalde vacatures moeilijk vervulbaar zijn een docent op meerdere scholen les te laten geven. Bijvoorbeeld in de vorm van een hoorcollege aan een grote groep leerlingen.	Betrekking op werkproces docent	?

N.B.1 Alleen voorbeelden die aan de randvoorwaarden voldoen zijn opgenomen in de tabel. Het gaat om duurzame voorbeelden (geen kortlopende projecten, pilots e.d.) en bij de voorbeelden wordt er van uitgegaan dat de kwaliteit van het onderwijs verbetert of op niveau blijft.

N.B.2 De voorbeelden en gegeven informatie in de tabel zijn niet uitputtend.

😊 Voorbeelden van slimmer werken (voldoen aan alle drie de opgestelde criteria)

✗ Voorbeeld valt niet onder slimmer werken (Aan één of meer van de drie opgestelde criteria wordt niet voldaan)

(Verwachte) opbrengsten personeel	Doelstelling organisatie	Conclusie en school	
Inspirerend voor leerling en docent. Afwisselend. Van elkaar leren.	Voorkomt het dubbel behandelen van de stof = efficiënt Goed voor netwerk van docenten	Zie niet zo snel enorme efficiency voor organisatie. Niet een sterk voorbeeld van 'slimmer werken'. Neem voorbeeld niet mee.	X
?	Lerarentekort terugdringen. Efficiënt door docenten les te laten geven voor grote groepen leerlingen.	Idee, wordt nog niet toegepast. Geen heldere opbrengsten/ doelstellingen voor personeel. Niet opgenomen	X

Bijlage 4 Literatuurlijst

Advies omtrent bevordering implementatie functie- en belonings-differentiatie in PO, VO en BVE, OSA, 2007.

Advies van de Commissie Leraren (2007). *LeerKracht!*

Blok, H., Oostdam, R., Peetsma, T. (2006), *Het nieuwe leren in het basisonderwijs; een begripsanalyse en een verkenning van de schoolpraktijk*. Amsterdam: SCO-Kohnstamm Instituut.

C.T.A. van Bergen, J.A.E. Rigter, J.J. van der Wel (2008). *Functiedifferentiatie in het Primair Onderwijs*. Den Haag: SBO.

Het nieuwe leren in basisonderwijs en voortgezet onderwijs nader beschouwd. Een verkenningnotitie voor het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2007.

M. Berkvens et al.(2008). *Werken in teams in het primair onderwijs. Een onderzoek naar de mogelijkheden en gevolgen voor personeel*. Den Haag: SBO

M. Hulsen et al. (2005), ICT-onderwijsmonitor studiejaar 2004/2005 Nijmegen/Tilburg: ITS & IVA.

R. Jongkind, P.R.A. Oeij en S. Vaas (2003). *Slimmer werken in productieve en gezonde banen*. Hoofddorp: TNO-arbeid.

SER-advies (20 oktober 2006, publicatienummer 8). *Welvaartsgroei door en voor iedereen: Thema sociale innovatie*.

B. Vreugdenhil-Tolsma et al. (2004). *(Team)Onderwijs op Maat: Een hele omslag?* Tilburg: IVA



Onderzoeksreeks

1 **Waarom leraren de sector verlaten**

Onderzoek naar de uitstroom uit het primair en voortgezet onderwijs

2 **Investeren en Terugverdienen**

Kosten en baten van onderwijsinvesteringen

3 **Investeren en Terugverdienen**

Inverdien- en welvaartseffecten van onderwijsinvesteringen

4 **Pabo's gezocht!**

Wat maakt de pabo en het werken op de basisschool aantrekkelijker voor mannen

5 **Onderwijspersoneel in het vmbo en praktijkonderwijs**

6 **De keuze voor de lerarenopleiding en het lerarenberoep**

7 **Regelruimte regelen**

Flexibel omgaan met problemen in de personeelsvoorziening op scholen voor voortgezet onderwijs

8 **Leraren leren**

Een discussie over opleiden en professionaliseren van leraren

9 **Professionalisering van startende docenten in de bve-sector**

10 **De begeleiding van startende leraren**

In het voortgezet en het basisonderwijs

11 **MBO'ers op de pabo**

Knelpunten en oplossingen bij de overgang van MBO naar pabo en leraarschap

12 **Hoe vergaat het de onderwijsassistent?**

Arbeidsmarkt- en beroepsperspectief van de onderwijsassistenten in het primair onderwijs

13 **Functiedifferentiatie in het primair onderwijs**

Verkennd onderzoek naar mogelijke belemmeringen

14 **Werken in teams in het primair onderwijs**

Een onderzoek naar de mogelijkheden en gevolgen voor personeel

15 **Waarom stoppen zoveel allochtone studenten met de pabo?**

Samenvatting van vijf studies



16 Schoolbesturen en raden van toezicht een afspiegeling van de samenleving?

Feiten en opvattingen over de diversiteit van onderwijsbesturen

17 Onderzoek doen in kennisgemeenschappen

Ervaringen in het voortgezet onderwijs

18 Het Managen van verwachtingen

Onderzoek naar de ervaringen en leerpunten van het zij-instromen in po, vo en bve

19 Multiculturele teams in het onderwijs

20 Personeelsbeleid in de brede school

21 Slimmer werken

Over de betekenis van slimmer werken voor het primair en voortgezet onderwijs





Sectorbestuur
Onderwijsarbeidsmarkt

Postbus 556
2501 CN Den Haag

T 070 - 376 57 70
F 070 - 345 75 28

Lange Voorhout 13
2514 EA Den Haag

E sbo@caop.nl
I www.onderwijsarbeidsmarkt.nl