

1 Innovatieconcept Slim Fit

Een algemene beschrijving

1.1 Visie

Ontwikkelingen als passend onderwijs, talentontwikkeling, de kwaliteitsagenda, brede schoolontwikkeling en gecombineerde arrangementen (opvang, zorgwelzijn, educatie), het leren van professionals op de werkplek (opleiding en competentieontwikkeling) realiseren we niet meer binnen het jaarklassensysteem.

Gebaseerd op de innovatieve ervaringen met TOM willen we nieuwe stappen zetten in het werken met teams binnen een ander organisatie-model. Teamteaching met slimme koppelingen aan de competenties van onderwijspersoneel en gebruikmakend van moderne onderwijstechnologie (slim fits). Met deze nieuwe vorm van teamwork geven we tevens een eigentijdse invulling aan het personeelsbeleid, een nieuw functiegebouw en de functiemix.

Je zou kunnen stellen dat het voorgaande de intrinsieke motivatie (drive) vormt voor de verandering van de organisatie van het onderwijs.

Het verwachte lerarentekort geeft een extra impuls aan het denken over arbeidsproductiviteit in het onderwijs. Je zou dat de extrinsieke motivatie voor het anders organiseren kunnen noemen. Door de krimp van het aantal leerlingen in sommige regio's van ons land en overheidsmaatregelen die een negatieve invloed hebben op de bekostiging van scholen doet zich de wonderlijke situatie voor dat scholen juist op dit moment worden geconfronteerd met een overschot van leerkrachten op de school- en bestuursformatie.

Het werken met Slim Fit teams met een gemengde samenstelling van personeel is het antwoord op de vraag hoe we de arbeidsproductiviteit in het onderwijs kunnen vergroten. Zowel vanuit kwantitatieve als kwalitatieve noties kunnen we ons onderwijs beter organiseren door de juiste mensen op juiste plaats in te zetten. Daarvoor moet wel het bestaande leerstofjaarklassensysteem op de helling. We moeten gaan werken met andere grotere organisatie-eenheden, waardoor de inzet van personeel gedifferentieerder wordt en de leerarrangementen voor leerlingen rijker en ruimer worden. Het gaat om een brede kijk op arbeidsproductiviteit, want ook de professionals worden door het werken in teamverband en het directer contact met collega's uitgedaagd tot een nieuwe invulling van hun vak.

1.2 De verandering

Het innovatie concept houdt in dat scholen vanuit een ander organisatieprincipe gaan werken. Nu is de leerkracht met de jaargroep de basale organisatie-eenheid: het leerstofjaarklassensysteem. In de Slim Fit opzet wordt een unit met ongeveer 75 tot 90 leerlingen de nieuwe organisatie eenheid.

De samenstelling van de nieuwe eenheid is afhankelijk van de uitgangssituatie van de school. Er wordt aangesloten bij de zone van naaste schoolontwikkeling. Op basis van het aantal leerlingen, de ligging, de huisvesting, beschikbare arbeidskrachten, de verandercapaciteit en het draagvlak bij personeel/ouders/bestuur zal een Slim Fit configuratie worden gekozen die passend is voor de school en die voldoet aan de vergroting van de arbeidsproductiviteit (kwantitatief en kwalitatief).

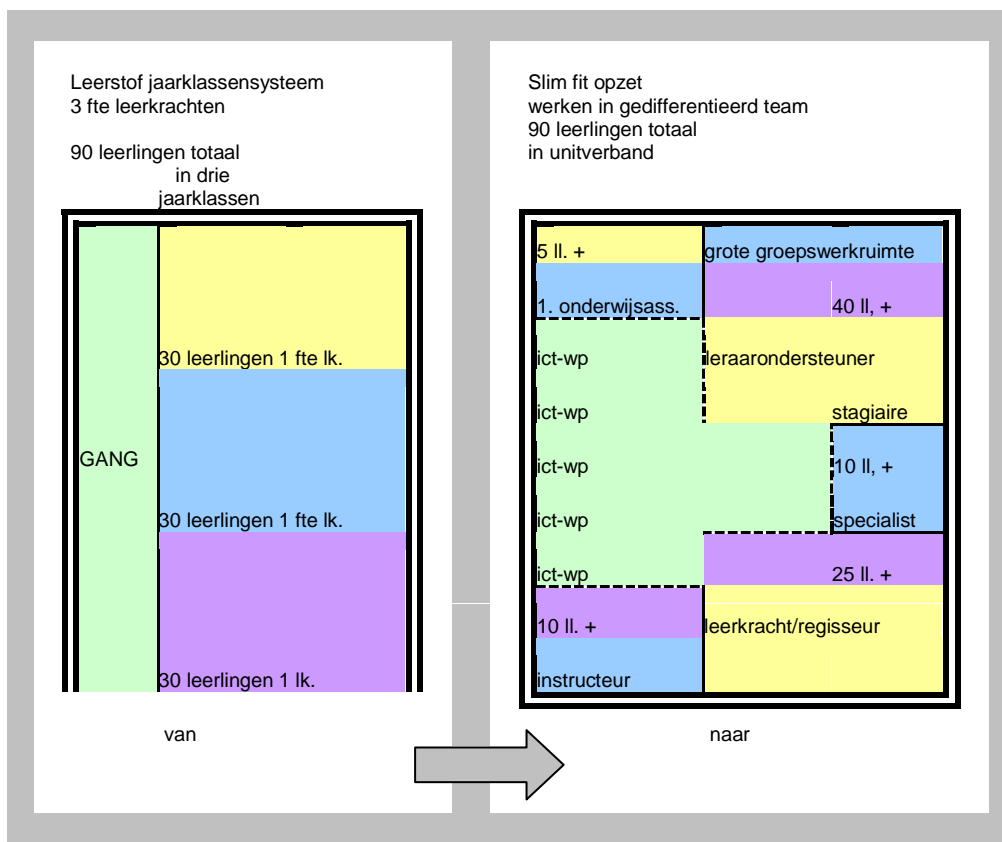
Kleine scholen (< 100) werken dit bij voorbeeld uit in twee units waardoor de leerkrachten uit hun isolement komen en hun krachten bundelen. Grote scholen kunnen met dit concept starten in een deel van de school en daarmee een gecontroleerde proeftuin creëren. Scholen die onderdeel van een multifunctionele accommodatie, brede school of kindcentrum zijn, kiezen voor de ontschotting van het

functiegebouw, waardoor nieuw personeel beschikbaar komt. Samenwerkende scholen binnen een bestuur, een wijk of samenwerkingsverband kunnen medewerkers bovenschools voor meerdere scholen in de Slim Fit teams inzetten.

Het onderwijs in de nieuw gevormde organisatie-eenheid wordt gerealiseerd door een gedifferentieerd team van medewerkers (van universitair geschoold tot MBO 3, van startend personeel tot senioren). Door het vaststellen van onderscheiden rollen en taken wordt gerealiseerd dat de leerkracht wordt ingezet op kerntaken op HBO niveau. Een functionele taakverdeling met beschreven competenties leidt tot een efficiëntere organisatie van het onderwijsproces.

Leergroepen worden anders samengesteld en anders aangestuurd en begeleid. De innovatieve inzet van de 'onderwijsproductiemiddelen' levert een minimaal gelijke leeropbrengst, verhoogt de arbeidsproductiviteit en -satisfactie, biedt een ander carrièreperspectief en realiseert passend onderwijs. De mogelijkheden van ict en digitaal leren worden daarbij optimaal benut.

Een schematische voorstelling van de beweging die wordt gemaakt:



NB: met gelijkblijvende personeelskosten

Elke experimentalschool zal in het schoolspecifieke deel van het projectplan een beschrijving van hun Slim Fit configuratie opnemen.

2 Organisatie van de verandering

2.1 Doelstellingen

1. De arbeidsproductiviteit is vergroot

Werken in teams waarbinnen taken, rollen en verantwoordelijkheden efficiënt en effectief verdeeld worden.

Verschillende functionarissen worden ingezet op taken waarvoor zij zijn opgeleid. De hbo geschoolde leerkracht verricht onderwijskundige kerntaken. De optimale match tussen taak en competentie.

Er zijn minder leerkrachten nodig en er zijn meer handen beschikbaar (geen bezuiniging op de formatie!)

De werkdruk is niet verhoogd en wordt anders ervaren.

Leerlingen hoeven in het Slim Fit concept niet te doubleren, waardoor geen onderwijstijd verloren gaat.

2. De kwaliteit van het onderwijs is verhoogd

Er is meer specialisme beschikbaar, functionarissen doen waar ze goed in zijn waardoor leerlingen vervolgens meer worden gemotiveerd.

De kennisdeling tussen de professionals wordt door het werken in teams gestimuleerd, waardoor de professionaliteit van de leerkrachten toeneemt.

Leerlingen leren in grotere heterogene groepen meer van elkaar.

3. De verandercapaciteit is duurzaam verhoogd

Slim Fit scholen werken in netwerkverband (samen met andere scholen) aan veranderingen waardoor laterale capaciteitsontwikkeling plaatsvindt.

Er vindt op meerdere niveaus kennisdeling plaats

Alle functiegroepen treden uit het isolement van de eigen schoolorganisatie waardoor duurzame ontwikkeling wordt gestimuleerd.

Veranderingen worden integraal op alle lagen van het schoolsysteem (school, bestuur en omgeving) aangepakt.

De veranderkundige capaciteit met als focus het realiseren van onderwijskundig leiderschap van de schoolleiding wordt vergroot.

De rollen en functies van het personeel worden geïjkt met als doel het implementeren van nieuw (Slim Fit) gedrag.

4. De aantrekkelijkheid van het werken in het onderwijs is verbeterd (nevendoelelstelling)

Er komt een nieuw functiegebouw met aangepaste competentieprofielen.

Er wordt een beleidsrijke invoering van de functiemix gerealiseerd met ontwikkelingsmogelijkheden (ondersteunt door scholing en professionalisering) binnen en buiten de functie.

De gesprekkencyclus voor personeelsontwikkeling en –evaluatie staat in dienst van de competenties die nodig zijn voor het werken in teamverband (is Slim Fit proof).

Als gevolg is er meer loopbaanperspectief voor het personeel.

2.2 Resultaat

De resultaten die de Slim Fit scholen kunnen bereiken zijn afhankelijk van de zone van naaste schoolontwikkeling en de gekozen Slim Fit configuratie. In het schoolspecieke deel van het projectplan zullen de beoogde resultaten van de experimentscholen worden beschreven.

Als input voor de kwantitatieve resultaatbeschrijving van arbeidsproductiviteit het volgende:

In de huidige opzet van het leerstofjaarklassensysteem is voor 75 tot 90 leerlingen 3 tot 3,5 fte aan leerkrachtcapaciteit nodig (3 jaarklassen).

In de praktijk zijn dit meerdere personen met een parttime aanstellingsomvang, waardoor soms wel 6 à 7 leerkrachten worden ingezet die een deel van hun tijd verliezen met overdracht van werkzaamheden (de jaargroep is immers de organisatie-eenheid).

Bij het Slim Fit concept kan bij een unit van 75 tot 90 leerlingen worden volstaan met 2,5 fte (leerkrachtformatie) aangevuld met ander personeel (MBO'ers, specialisten van buiten, lio's, etc.). Een regisseur van onderwijsleerprocessen (HBO niveau) arrangeert de instructies, de inoefening en het zelfstandig werken op een efficiënte manier, waardoor geen onderwijstijd verloren gaat met overdracht van werk aan een duopartner.

Een school kan een pool van specialisten voor 20% buiten de vaste formatie laten waardoor flexibiliteit in inzet wordt gecreëerd.

Afhankelijk van de gekozen Slim Fit configuratie en de startsituatie van de school (beschikbare formatie en leerlingpopulatie) kan naar verwachting 15 tot 30% aan leerkrachtformatie worden bespaard.

Een en ander zal zeker op de korte termijn worden beïnvloed door de maatschappelijke context (krimpregio's) en de bestaande bestuurlijke verplichtingen die in CAO verband tussen werkgevers- en werknemersorganisaties en OCW zijn vastgelegd.

De kwalitatieve resultaatbeschrijving zal op schoolspecifiek niveau moeten plaatsvinden en bevat tenminste de fundamentele Slim Fit veranderingen:

- 1 Het doorbreken van het traditionele leerstof jaarklassen verband richting groepsoverstijgend organiseren.
- 2 Het verminderen van het aantal leerkrachten met de inzet van andere functionarissen.
- 3 Het gaan werken in teams met grotere eenheden van leerlingen.

Om de borging van de veranderingen duurzaam te maken zullen ten aanzien van personeel en organisatie naast bovengenoemde ontwikkelingen zijn uitgelijnd en vastgelegd:

- 1 de organisatiestructuur van de school: organogram, functiehuis omschrijving van de functies, taken en (schoolspecifieke) rollen. Kaderstellend zijn de CAO's van onderwijs en kinderopvang (gezien het feit dat in het PO met bestuursaanstellingen wordt gewerkt zal dit tevens een aangelegenheid van het bestuur en de (G)MR zijn)
- 2 competentieprofielen voor de verschillende functies en taken, de Wet BIO geldt hier als basis voor een schoolspecifieke functie- en/of taakspecifieke doorvertaling
- 3 de overlegstructuur waarin transparant gemaakt wordt hoe vaak, door wie en met welk doel overlegvormen worden gehanteerd
- 4 de gesprekkencyclus ten behoeve van systematische aandacht voor professionele ontwikkeling en professioneel functioneren
- 5 de communicatiestructuur naar bestuur, personeel en ouders en de kanalen waarmee continuïteit in de informatie naar betrokkenen wordt gerealiseerd.
- 6 de projectorganisatie op schoolniveau waarbij wordt omschreven hoe en door wie de verandering wordt gestuurd en ondersteund
- 7 de bekostigingssystematiek die wordt gehanteerd voor het duurzaam bestendigen van het werken in de nieuwe organisatie-eenheden (o.a. verankerd in het meerjaren bestuursformatieplan)

2.3 Uitgangspunten en randvoorwaarden

1. Elke school geeft invulling aan een schoolspecifiek gedeelte van het projectplan dat is gebaseerd op dit algemene deel. Er wordt aangesloten bij de uitgangssituatie en de context van de school. Zo komt de zone van naaste schoolontwikkeling van iedere school in beeld en de wordt nader geconcretiseerd.

2. De concrete verandering wordt zichtbaar in 6 fundamentele aspecten van het Slim Fit innovatieconcept:

- 1 Doorbreken van het leerstofjaarklassensysteem
- 2 Groepsoverstijgend organiseren
- 3 Werken in grotere organisatie-eenheden
- 4 Werken in teams
- 5 Vermindering van het aantal leerkrachten
- 6 Inzet van andere functionarissen

3. Er wordt beschreven in welke fase van het veranderproces de school zich bevindt en hoe in die fase het draagvlak van betrokkenen (personeel, ouders, bestuur, omgeving) is of wordt gerealiseerd.

De ervaring leert dat we bij de invoering van Slim Fit een drietal bekende fasen zullen zien:

1. het **richten**: *van oud denken naar nieuw denken*: wij willen in teams gaan werken.
2. het **inrichten**: *van oude beelden naar nieuwe beelden*: wij gaan het onderwijs doelgericht anders organiseren door te werken in teams. We pakken dat integraal op met een flexibele inzet van personeel.
3. het **verrichten**: *van oud doen naar nieuw doen*: wij werken in teams en ontwikkelen dat steeds verder.

Elke fase kent een eigen dynamiek met een andere ondersteuningsbehoefte.

4. Communicatie over de verandering is cruciaal. De opzet van een adequate interne communicatiestructuur naar betrokkenen (ouders, personeel, bestuur) wordt beschreven.

5. Het veranderproces op schoolniveau wordt aangestuurd en begeleid door een 'veranderteam'. Het gaat hierbij om de functie die ervoor zorgt dat de processen op schoolniveau (soms bij meerdere experimentenscholen onder een bestuur ook tussenschools) worden geleid en op elkaar afgestemd. Tevens gaat het om een interne coaching- en feedbackfunctie naar het personeel dat ander (Slim Fit competent) professioneel gedrag moet gaan vertonen. Ook leerprocessen van volwassenen dienen te worden ondersteund. In het schoolspecifieke projectplan wordt beschreven hoe aan deze functie wordt vormgegeven.

6. Het organiseren van feedback is in dit veranderproces (net als bij leren) essentieel. De ervaring bij TOM leert dat scholen zelf al veel kennis in huis hebben en dat een ondersteunende structuur ervoor moet zorgen dat die kennis wordt aangeboord en beschikbaar komt voor het eigen proces, maar ook voor anderen. Nieuwe input door leren van jezelf, van elkaar en waar relevant van experts.

Het veranderproces wordt ondersteund en verduurzaamd door kennisdeling en kennisproductie op bovenschools niveau in diverse samenstellingen: bestuurlijk, regionaal, thematisch en op een soortgelijke Slim Fit configuratie.

Alle scholen verklaren zich bereid om actief (met inbreng van schoolspecifieke ervaringen en producten) deel te nemen aan centrale en decentrale bijeenkomsten die op bovenschools niveau worden georganiseerd ter ondersteuning van het schoolspecifieke verandertraject. Uiteraard wordt daarbij rekening gehouden met de belastbaarheid van betrokkenen (een school kan niet actief deelnemen aan 5 bovenschoolse clusters).

Experimentenscholen leveren informatie aan de projectleiding zodat op het juiste moment in de kennisbehoefte van de scholen kan worden voorzien.

7. De experimenterschool levert gegevens voor onderzoek en effectmeting.

De indicatoren omvatten in elk geval:

- de effecten op de arbeidsproductiviteit van leraren;
- de effecten op de werkdruk van leraren;
- en de effecten op de kwaliteit van het onderwijs.

Meer concreet gaat het dan om:

Arbeidsproductiviteit

- $(\text{Aantal leerlingen} \times \text{leerlinggewicht}) / (\text{Aantal FTE leerkrachten} - \text{BAPO uren})$
(via DUO-CFI)
- $(\text{Aantal leerlingen} \times \text{leerlinggewicht}) / ((\text{Aantal FTE leerkrachten} - \text{BAPO uren}) \times \text{contacttijd})$
(uit schooladministratie)
- $(\text{Aantal leerlingen} \times \text{leerlinggewicht}) / ((\text{Aantal FTE leerkrachten} - \text{BAPO uren}) \times \text{niet-contacttijd})$
(uit schooladministratie)

Onderwijskwaliteit

- Instroom van leerlingen (via DUO-CFI)
- Onderwijsprestaties (via toetsen, bijvoorbeeld CITO-toetsen)
- Eindejaarcijfers (uit rapporten, schooladministratie)
- Aantal doubleerders (uit schooladministratie; N.B. als leerlingen niet langer kunnen doubleren, daalt het aantal leerlingen op school bij een constante instroom. Daar moet in de ratio leerlingen / leerkrachten als maat voor arbeidsproductiviteit rekening mee worden gehouden)
- Aantal verwijzingen naar speciaal onderwijs (uit schooladministratie; N.B. hier kan sprake zijn van selectie-effecten indien invoering van de innovatie invloed heeft op het aantrekken van leerlingen die eerder in aanmerking komen voor het speciaal onderwijs)
- Aantal vroegtijdig schoolverlaters (uit schooladministratie)
- Doorstroom naar niveau vervolgonderwijs (uit schooladministratie)
- Tevredenheid leerlingen/ouders (via vragenlijsten, bijvoorbeeld ouderenquête, kwaliteitskaarten)

Ervaren werkdruk

- Via gestandaardiseerde en gevalideerde vragenlijst (bijvoorbeeld de VBBA)
- (Kortdurend) ziekteverzuim (uit schooladministratie)

3. Hoofdactiviteiten

3.1 Onderzoek en effectmeting

- De metingen vinden plaats aan het eind van elk schooljaar. Een beperkt aantal indicatoren dient gedurende het jaar te worden gemeten (bijvoorbeeld toetsen en de tevredenheid leerlingen/ouders).
- De nul-meting vindt plaats direct na goedkeuring van het schoolspecifieke projectplan (rond november 2010).
- Aangezien de implementatie van het concept tot wel vier jaar kan duren, dient er in ieder geval in oktober 2014 nog een meting plaats te vinden, maar bij voorkeur ook nog in oktober 2015.

3.2 Schoolspecifieke activiteiten

In de schoolspecifieke activiteiten moeten we de fasering van het richten, inrichten en verrichten herkennen. De intensiteit waarmee aan elke fase invulling wordt gegeven is afhankelijk van de startsituatie van de experimentschool. In de uitgangspunten en voorwaarden (zie 2.3) zijn de beschrijvingscriteria opgenomen. Hieronder volgt een fasering van activiteiten die als leidraad kan worden gehanteerd bij de schoolspecifieke beschrijving.

Het zal duidelijk zijn dat scholen die al verder zijn dan de richtfase al dicht bij het vaststellen van de Slim Fit configuratie zijn. Punt 3 (het bepalen van de Slim Fit configuratie voor deze school) schuift dan naar voren en de punten 1 en 2 (oriëntatie) komen dan te vervallen of worden in een volgende fase gebruikt om de eigen Slim Fit configuratie te spiegelen aan praktijken op andere scholen. De volgorde van de activiteiten onder 1, 2 en 3 kan daardoor verschillen.

In de onderstaande beschrijving van activiteiten gaan we uit van de situatie dat scholen zullen starten met een oriëntatie op andere organisatievormen zoals bedoeld onder 1 en 2 hieronder.

Beschouw de leidraad en fasering dus als een 'routekaart' met belangrijke pleisterplaatsen maar stel afhankelijk van je startplaats vast waar je meer of minder tijd voor in moet ruimen.

Inrichting projectorganisatie op schoolniveau

Na de goedkeuring van het schoolspecifieke projectplan richt de school in de maanden november en december 2010 een projectorganisatie in die zorg draagt voor de uitvoering van het goedgekeurde projectplan. De directie van de school is vertegenwoordigd in deze projectorganisatie en legt verantwoording af over de uitvoering van de activiteiten en het bereiken van de tussendoelen en mijlpalen. Er wordt een contactpersoon vastgesteld die het aanspreekpunt vormt voor de onderzoekers, DUO en de landelijke projectleiding IIO Slim Fit.

De relatie met het te vormen 'veranderteam' (of een functionele equivalent daarvan) wordt beschreven.

Januari 2010 – juli 2011 (fase 1 en start fase 2: het richten en inrichten):

1. oriëntatie op een andere organisatie van het onderwijs: van traditionele jaarklassen naar het werken in units met Slim Fit teams.

- 1.1 een studiedag voor het schoolteam (vertegenwoordiging van bestuur/Algemene directie)
- 1.2 een informatiebijeenkomst voor het schoolbestuur over consequenties functiebouwwerk
- 1.3 informatie naar ouders over nieuwe organisatiestructuur
- 1.4 deelname aan onderzoek: nulmeting

2. oriëntatie op andere scholen

- 2.1 bezoekeronde langs voorbeeldscholen die al vormen van Slim Fit praktiseren inclusief de terugkoppeling naar de betekenis ervan voor de eigen school

3. het bepalen van de specifieke Slim Fit configuratie in deze school

- 3.1 het vaststellen van het invoeringsplan van de ontworpen Slim Fit configuratie
- 3.2 het inrichten van een veranderteam (inclusief projectleiding en dataverzameling)
- 3.3 informeren MR en ouders, inrichting ouderforum

4. uitproberen van de Slim Fit configuratie

- 4.1 proefsetting met feedback en coaching uitvoeren onder regie van het veranderteam
- 4.2 leren van experts (zoals demonstrating teachers en meetings met experts)
- 4.3 leren van andere scholen (in netwerk)
- 4.4 terugkoppeling naar schoolteam en definitieve configuratie bepalen
- 4.5 parallel aan dit traject past het schoolbestuur het functiehuis aan en betreft andere scholen van het bestuur

5. invoering voorbereiden voor het schooljaar 2011-2012

- 5.1 aanpassen inrichting gebouw (meubilair en materialen)
- 5.2 aanpassen personele bezetting

schooljaar 2011-2012 (fase 3: het verrichten)

6. het implementeren van de ontworpen Slim Fit configuratie (experimentele status)

- 6.1 professionalisering van het Slim Fit team op nieuwe rollen en taken (met name op communicatie en samenwerking) onder regie van het veranderteam
- 6.2 3 studiemiddagen, waarbij gewerkt wordt met beelden uit de eigen praktijk
- 6.3 4 netwerkbijeenkomsten met andere Slim Fit scholen uit een cluster of regio
- 6.4 3 meetings met experts
- 6.5 3 bijeenkomsten ouderforum en eenmaal bezoek van ouders aan de unit in bedrijf
- 6.6 aanpassen personele bezetting
- 6.7 deelname aan onderzoek: data voortgang verzamelen

schooljaar 2012-2013 en schooljaar 2013-2014 (fase 3: het verrichten)

7. het aanscherpen en borgen van de Slim Fit configuratie

- 7.1 operationaliseren van gesprekkencyclus en functiemix op basis van de Slim Fit configuratie
- 7.2 2 oogststudiedagen voor het schoolteam waarbij borging (instrumentarium) centraal staat
- 7.3 4 netwerkbijeenkomsten met andere Slim Fit scholen uit een cluster of regio
- 7.4 3 meetings met experts
- 7.5 deelname aan onderzoek: data voortgang verzamelen