

EINDEVALUATIE PILOTS KWALITEIT VAN ARBEID

1.) INLEIDING

In de periode oktober 2007 tot juni 2009 zijn er bij een aantal deelnemende scholen van Stichting Werkring pilots kwaliteit van arbeid uitgevoerd¹. Aanleiding voor de pilots waren de resultaten van het werkdrukonderzoek 'Werkdruk of werkdrukte?' gehouden in 2005. Het doel van dit project was om:

- op de Werkring scholen de werkdrukproblematiek meer systematisch in kaart te brengen;
- Werkring scholen concrete handvatten te bieden om eventuele werkdrukproblemen aan te pakken.

Uit het eindrapport 'Werkdruk of werkdrukte?' bleek vooral dat de werkdruk eerder een beleefd, dan een feitelijk probleem is. Op basis daarvan zijn in de afgelopen jaren binnen het PO en VO, alsmede binnen de MBO-sector veel aanpakken ontwikkeld om werkdruk terug te dringen. Bijna allemaal zonder veel succes. Sterker nog, in bijna alle onderwijssectoren neemt de ervaren werkdruk recentelijk zelfs weer toe. De ervaren kwaliteit van arbeid in het werk lijkt steeds verder af te nemen. Deze daling van de waardering voor het vak en de organisatie vormt een grote bedreiging voor het voortbestaan van goed onderwijs. Betrokken en gemotiveerd personeel is immers een essentiële voorwaarde om het primair proces op een adequaat niveau te houden.

Een antwoord hierop vraagt om een fundamentele omslag in het denken van bestuurders, management én werknemers. De hierboven gesignaleerde ontwikkeling kan alleen maar gekeerd worden als men voluit kiest voor andere, nieuwere vormen van organiseren. Dit betekent fundamenteel inzetten op teamvorming (door verantwoordelijkheden laag in de organisatie te leggen) en nieuwe vormen van leidinggeven. Velen in de sector onderschrijven dit (zie bijvoorbeeld SBL, 2006), maar in de praktijk stranden veel van de gewenste en/of ingezette veranderingsprocessen, of ze hebben niet het beoogde resultaat.

Dit was de reden dat de Stichting Werkring aan K.K. Keizer en K. Notenbomer heeft gevraagd een projectvoorstel te schrijven om bij een nader te bepalen aantal teams pilots Kwaliteit van de Arbeid te starten. Dit omdat betrokken adviseurs vanuit het Arboplusconvenant Onderwijs, sector Beroepsonderwijs en Volwasseneducatie positieve resultaten hebben geboekt in een door hen ontwikkelde aanpak van de beleefde werkdruk. Een belangrijk onderdeel van de methodiek is om niet primair in te zetten op het terugdringen van werkdruk, maar juist op het verhogen van de ervaren kwaliteit van arbeid (4-venstermodel[®]).

Op 19 november 2009 zijn in een bijeenkomst van de regiegroep kwaliteit van arbeid de pilot projecten Kwaliteit van Arbeid geëvalueerd en is stilgestaan bij de ervaringen tot nu toe².

¹ De deelnemende scholen waren: CSG Jan Arentsz (1 team), CVO 't Gooi (College de OpMaat met 2 teams), PCC (1 team), VMC (3 teams).

² De eindevaluatie van het VMC is (nog) niet besproken, daar de pilots er nog lopen. Vanwege diverse ontwikkelingen binnen het VMC hebben de pilots daar een zeer grillig verloop gekend.

2.) INHOUDELIJKE BESPREKING

In de regiegroepvergadering van 19 november zijn de volgende punten aan de orde geweest:

- delen van ervaringen en ontwikkelingen van de betrokken scholen, besturen en leidinggevendenden op basis van de gehouden eindmetingen van de deelnemende teams;
- identificeren van de 'rode draden', de thema's die de verschillende ervaringen verbinden;
- vertaling daarvan naar mogelijke bestuurlijke consequenties, voor individuele scholen maar ook in Werkkring verband;
- bespreken van 'hoe nu verder'.

Naar aanleiding van de bevindingen tot nu toe, alsmede op basis van input vanuit de verschillende eidevaluaties, zijn bovenstaande punten met elkaar besproken en zijn ervaringen gedeeld. De hoofdlijnen uit deze bespreking geven we hier kort weer:

- Gezamenlijke taal en context

Het werken aan bijvoorbeeld de teamvorming en onderwijskundige ontwikkeling vanuit het thema kwaliteit van arbeid heeft een duidelijke meerwaarde doordat het een 'gezamenlijke taal' en context geeft. Zowel voor leidinggevendenden als medewerkers ontstaat hierdoor een kader op basis waarvan men met elkaar in gesprek kan gaan. Voorbeelden zijn het 4-venster model[®], de begrippen 'rood-oranje-groen', het belang van 'betekenisgeving' en het individuele en organisatieperspectief.

- Beweging en eigenaarschap

Het project is een duidelijke stimulans in het ontstaan van bewustwording en in gang zetten van beweging, waarbij 'eigenaarschap' centraal staat. Mensen worden zich bewust van hun individuele verantwoordelijkheid, hun individuele beleving van kwaliteit van arbeid, en hun rol in de samenwerking in het team en het versterken van de kwaliteit van het onderwijs.

- Borgen van verandering

De borging van in gang gezette processen is een zeer belangrijke succes of faalfactor. Stappen die gezet worden kosten tijd, en het is essentieel dat met name leidinggevendenden blijven sturen en interveniëren in het proces van veranderingen (individueel of binnen het team). Dit vraagt het nodige van leidinggevendenden en directies: ruimte, reflectie, richting houden. Het risico van terugvallen in of laten leiden door de 'waan van de dag' is groot.

- Proces leidinggevendenden

Ook op leidinggevend niveau spelen dezelfde processen als binnen de teams. Als leidinggevendenden zelf niet doen (individueel en in hun eigen directieteam) wat ze van de docententeams vragen, ontstaan er inconsequenties en onduidelijkheden. Daarom is aandacht voor het proces op leidinggevend en bestuurlijk niveau onmisbaar (systemische aanpak) en is het van belang het thema leiderschap nadrukkelijk te benoemen en te concretiseren.

- In- en externe ondersteuning

De aanwezigen spreken een duidelijke behoefte uit aan de mogelijkheid om gebruik te kunnen maken van ondersteuning. Dit betreft zowel externe als interne ondersteuning. Extern om iemand van buiten met een frisse en kritische blik te gebruiken om het proces en inhoud 'scherp' te houden op zowel visie als implementatie.

Intern met name in de vorm van intervisie, om als leidinggevenden met elkaar te kunnen delen en gebruik te maken van elkaars expertise en ervaringen. Men komt is de ervaring van de aanwezigen in hoge mate dezelfde vraagstukken en dilemma's tegen.

CENTRALE THEMA'S OP BASIS VAN DE PILOTS KWALITEIT VAN ARBEID ('RODE DRADEN')

Uit de drie eidevaluaties komen een aantal centrale thema's naar voren:

- *Sterke diversiteit in onderwijsinhoudelijke visie*

Binnen de teams bestaat veel verschil van inzicht als het gaat om onderwijsinhoudelijke ontwikkelingen. Een gemeenschappelijk kader, heldere koers, duidelijke ontwikkelingsrichting ontbreekt nog of is onvoldoende helder. Het is veel 'ieder z'n eigen ding'. De pilots bieden een goede mogelijkheid om het gesprek hierover aan te gaan en een duidelijkere koers op teamniveau te entameren.

- *De amper ervaren relevantie van het team*

Hangt sterk samen met het voorgaande. Veel wordt alleen gedaan op het niveau van de vaksecties, met collega vakdocenten. De noodzaak om in breder verband met elkaar de synergie te zoeken wordt door veel docenten niet echt gevoeld. Ook hier bestaat de nodige diversiteit: er zijn ook docenten die dit gebrek aan synergie als gemis ervaren en aangeven dat het ten koste gaat van de onderwijskwaliteit.

- *Diversiteit in verwachtingen over de professionele samenwerking*

Een belangrijk element uit de voorgaande punten is het bestaan van grote diversiteit in verwachtingen over hoe de professionele samenwerking er uit zou moeten/kunnen zien. Elementen als elkaar om professionele feedback vragen, dit geven, van elkaar weten wat je doet en waarom, gezamenlijk werken aan de verbetering van de onderwijskwaliteit, spelen hierin een belangrijke rol. Opvallend is dat zaken snel in het persoonlijke getrokken worden, en niet vanuit een heldere en gemeenschappelijke professionele context worden benaderd. Met name op dit punt bieden de pilots een belangrijk aangrijpingspunt en is het een belangrijke motor voor een positieve verandering op teamniveau.

- *Vertrouwen en veiligheid in de onderlinge communicatie*

Uiteraard hangt dit sterk samen met vorige punten. In de 'foto's' komt vaak naar voren dat teamleden zich lang niet altijd veilig voelen om zich uit te spreken. Dat betekent dat er zaken 'onder de tafel' blijven. Die komen onvermijdelijk in één of andere vorm elders aan de oppervlakte.

- *Rol en positie van leidinggevenden*

In de foto's komt geen eenduidig positief beeld van de rol van de leidinggevenden naar voren. Centraal daarbij staat het ervaren ontbreken van een duidelijke richtinggevende koers: 'daar gaan we om die reden naar toe' en het consistent en congruent voorop lopen in het neerzetten daarvan. Kort samengevat: visie en leiderschap. De pilots ondersteunen de ontwikkeling van het leiderschap richting teams en individu.

DYNAMIEK EN DILEMMA'S

Van alle deelnemende teams is een 'foto' gemaakt op basis van het 4-venstermodel[®]. Er is hier getracht om van de gemaakte 'foto's' een korte samenvatting te maken en die aanhaakt bij de hiervoor genoemde centrale thema's. Gekoppeld aan het model komt de volgende dynamiek in de deelnemende teams vaak voor:



In de discussie op basis hiervan komt binnen de regiegroep een aantal overeenkomstige dilemma's naar voren:

Dilemma 1:

Vrijblijvendheid of consequenties?

Het beeld wat vanuit de verschillende pilots naar voren komt is dat bij aanvang vrijblijvendheid meer regel dan uitzondering is. We hebben wel teams, maar het maakt niet uit als we er niks mee doen. Er zijn wel foto's, maar wat er staat hoeven we niks mee. Sommigen teamleden vertonen eigenlijk onacceptabel gedrag, maar kunnen er ook mee weggomen. Binnen die context wordt het implementeren van veranderingen of de verdere ontwikkeling van professionaliteit bijzonder moeizaam. Met het concretiseren van effecten gaat beoogde verandering steeds meer van mensen vragen. Hoe willen leidinggevend en directies daar dan mee omgaan? Wie gaat eisen stellen aan professioneel gedrag? Wanneer gaat gedrag consequenties hebben?

Dilemma 2:

Tempo: momentum gebruiken, vertragen, versnellen, verzanden?

Veranderen gaat gepaard met allerlei fenomenen, die ergens geadresseerd moeten worden. Er zijn keuzes te maken in de snelheid waarmee dat moet, soms is vertragen goed, maar te lang wachten kan ook verzanden betekenen. Mensen moeten mee, zonder dat gaat het allemaal niet lukken. Maar er zullen altijd mensen zijn die niet mee kunnen of mee willen. En vanzelf gaat het niet. Leidinggevend hebben vaak te maken met een sterke dynamiek binnen de teams, die niet vanzelf oplost.

Dilemma 3:

Managementteam/directie als één stem met één visie of ieder voor zich?

Een sterk en als één team samenwerkend managementteam/directie/bestuur is onmisbaar in het in gang zetten, maar ook zeker in het borgen van ingezette verandering(en). Dat betekent dat, net als verwacht wordt van de deelnemende teams, ook op dat niveau sprake moet zijn van professionaliteit en eigenaarschap. Dus ook hier geldt: wat vinden leidinggevend nu eigenlijk zelf? Hoe is het met hun kwaliteit van arbeid? Ligt alles wat er op moet liggen ook echt op tafel?

3.) RESULTATEN

Zowel voor betrokken directies en leidinggevenden, als voor de betrokken teamleden hebben de teaminterventies, de persoonlijke gesprekken en teamopdrachten een omslag in de relatie met elkaar en het werk betekend. Medewerkers tonen zich meer betrokken op het team, werken beter samen en hebben meer plezier in het werk. Een aantal teamleden heeft op basis van de teaminterventies de keuze gemaakt om naar een ander team over te stappen (of een andere werkgever te kiezen). Er heeft zich door dit proces een hechter team gevormd. Als gevolg daarvan is de ervaren werkdruk substantieel gedaald en is de ervaren kwaliteit van arbeid aanmerkelijk verbeterd.

De overgedragen kennis van het 4-venstermodel[®], een werk- en denkmodel over kwaliteit van de arbeid, wordt zowel door de directie als de medewerkers herkend en gebruikt in de gesprekken. Men spreekt meer en meer dezelfde taal, waardoor een gemeenschappelijk context ontstaat om elkaar aan te spreken op en te stimuleren in het verder ontwikkelen van professioneel en doelgericht handelen. Leidinggevenden en medewerkers definiëren op die manier een kader voor professioneel gedrag, gekoppeld aan de kwaliteit van onderwijs die men wil bieden. Voorbeelden van dergelijke kaders zijn: 'We praten met i.p.v. over elkaar; 'We houden ons aan gemaakte afspraken'; We praten over de dingen die je wel en niet kunt of wilt doen'. De ervaring in de pilots is dat het op deze wijze niet bij intenties blijft, maar dat het leidt tot actie en verandering.

Ter 'afronding' van de pilottrajecten is het volgende geconcludeerd:

- het principe afspraak = afspraak, wordt in de teams steeds meer nagekomen, als het niet gebeurt spreekt men er elkaar (steeds meer) op aan;
- de oorzaak van het niet nakomen van afspraken ligt vaak aan het ervaren van een hoge werkdruk (de waan van alledag), hoewel aangegeven wordt dat deze ten opzichte van de eerste meting wel is gedaald (de teamleden geven aan dat de werkdruk in balans is met hun draagkracht);
- er wordt minder over en meer met elkaar gesproken (men voelt zich veiliger);
- doordat een team hechter is geworden, valt het eerder op wanneer iemand iets niet doet en zijn de consequenties groter;
- de sfeer is opener geworden, hoewel het geven van feedback nog problematisch blijft;
- het is duidelijker geworden welke ontwikkelpunten er liggen binnen de teams (gedragen door het team), deze moeten wel steeds opnieuw geactualiseerd worden (cultuurinterventies vragen veel tijd en energie);
- de aandacht voor de kwaliteit van het onderwijs is gestegen, geven de teamleden aan;
- de teamleden hebben het traject zeer gewaardeerd ("de beste cursus die ik gevolgd heb").

Resultaten herhaling teamaudit van de vier geëvalueerde teams:

| Er wordt een gemiddelde score gehanteerd van 3.0: | | |
|---|-----------|------|
| | 2007/2008 | 2009 |
| zelfstandigheid: | 3.20 | 3.60 |
| resultaatgerichtheid: | 2.64 | 3.42 |
| samenwerking: | 2.40 | 3.40 |
| cultuur: | 2.87 | 3.74 |
| initiatief: | 2.99 | 3.67 |
| klantgerichtheid: | 2.64 | 3.42 |
| ontwikkeling: | 2.85 | 3.38 |

Resultaten herhaling vragenlijstonderzoek: zeven bronnen van arbeidsvreugde:

Ervaren van arbeidsvreugde:

'over het algemeen geef ik mijn arbeidsvreugde het cijfer (1 t/m 10)'

2009: 7.5 (spreiding 6,5 – 9)

2007/2008: 7.0 (spreiding 4 – 9)

4.) AANBEVELINGEN VAN DE REGIEGROEP

De vraag naar de opbrengst van de pilots kwaliteit van arbeid kan op verschillende manieren worden beantwoord en het antwoord is afhankelijk van het ambitieniveau waarmee gekeken wordt. Het belang van het thema en van de resultaten wordt op alle deelnemende pilotscholen zonder meer erkend, maar de mate waarin en de manier waarop aan de (door)ontwikkeling ervan invulling wordt gegeven verschilt. Het karakter van de pilots is vanuit het perspectief van Stichting Werkring op dit moment nog relatief vrijblijvend. Vanuit de organisatoren (regiegroep) is op basis van hun ambitie en overtuiging een bepaald beeld neergezet en zijn specifieke opvattingen over hoe dit vorm kan krijgen binnen de scholen gedeeld. Maar dit leidt niet vanzelfsprekend tot de daadwerkelijke toepassing ervan binnen alle bij Werkring aangesloten scholen. Dat is afhankelijk van de gevoelde noodzaak en wens van de aangesloten scholen om met het thema aan de slag te gaan. De resultaten van de pilots zijn dermate positief - en geven naar de waarneming en overtuiging van de regiegroep voldoende aangrijpingspunten - om een verbrede en verdiepende aanpak te entameren.

Vanuit Stichting Werkring moet dan wel waar nodig of gewenst regie op (het proces van) vervolgstappen aangebracht worden. Naast de vervolgstappen lijkt het de regiegroep zinvol om op basis van de resultaten interessante bovenschoolse uitwisseling te faciliteren. Met andere woorden: het 'koppelen' van scholen op basis van een gelijke uitgangssituatie, gelijksoortige ontwikkelingen of vraagstukken. Andere mogelijkheden liggen in het op Werkringniveau periodiek bespreken welke vervolgstappen binnen de diverse scholen worden gezet en op welke wijze leerervaringen breder ingezet kunnen worden (vergroten en gebruik maken van het leervermogen binnen en tussen de scholen). Dit pleit voor het benoemen van een (nieuwe) regiegroep die het vervolg van de pilots kwaliteit van arbeid bewaakt en begeleidt (bij het beëindigen van de pilots vervalt het mandaat van de huidige regiegroep), wellicht onder een nieuwe werktitel en met een nieuwe opdracht vanuit het bestuur: bijvoorbeeld de regiegroep sociale innovatie. Een laatste aandachtspunt is het inzoomen op het eigen ontwikkelingsproces als Werkringbestuur: de rol en invloed die het bestuur speelt in het op gang brengen en borgen van de veelheid aan ontwikkelingen binnen de scholen.

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Samenvattend wordt in de regiegroep het volgende geconcludeerd:

- 1) de pilotprojecten hebben een positieve en duidelijke meerwaarde en ondersteunen benodigde veranderingsprocessen binnen de scholen (bijvoorbeeld de teamontwikkeling, professionalisering en de ontwikkeling van leiderschap);
- 2) door het begrip werkdruk en andere vormen van 'afhaken' (ziekteverzuim, innerlijke pensionering en het veel voorkomende pocketveto) te 'her-labelen' vanuit het individuele en positieve begrip kwaliteit van arbeid ontstaat een substantieel andere beleving van het fenomeen werkdruk;
- 3) het is de moeite waard om de positieve ervaringen verder binnen de bij Werkring aangesloten scholen uit te dragen, onder andere in de vorm van nieuwe projecten Kwaliteit van Arbeid bij andere teams, waarbij er verschillende vormen aangeboden kunnen worden (een brede en smalle aanpak);
- 4) voor een succesvol verloop van het project is het van belang dat een beroep kan worden gedaan op zowel in- als externe ondersteuning. Vormen waarin dit goed georganiseerd kan worden zijn:

- individuele ondersteuning van docenten en leidinggevenden, in de vorm van individuele coaching;
- theoretische en praktische verdieping rond kwaliteit van arbeid en veranderingsprocessen door middel van het groepsgewijs volgen van de leergang 'Kwaliteit van Arbeid'. Dit kan gericht zijn op leidinggevenden, maar ook op een combinatie van leidinggevenden en P&O functionarissen;
- periodieke intervisie voor leidinggevenden.

Concreet betekenen bovenstaande aanbevelingen dat er vanuit Stichting Werkring in de periode januari 2010 tot en met juli 2011 een verbreding en verdieping van de pilots (het huidige programma) wordt aangeboden. De regiegroep adviseert hierbij het volgende modulaire aanbod (in willekeurige volgorde), waaruit de verschillende scholen op basis van het eigen ontwikkelingsniveau en behoeften een keuze kunnen maken:

- I. Het opstarten van vier tot zes nieuwe teams die op basis van hun eigen ontwikkelingsstadium kunnen kiezen uit een brede en smalle aanpak.
- II. Het opstarten van een train-de-trainer aanpak, waarbij de methodiek en aanpak van het 4-venstermodel[®] wordt overgedragen aan betrokkenen binnen de Werkring scholen. Deze vindt plaats in de vorm van een leergang 'adviseren en interveniëren', waarbij ook het thema leiderschap nadrukkelijk aandacht krijgt.
- III. Het aanbieden van de mogelijkheid gebruik te maken van intervisie, zoals dat op dit moment reeds aan de deelnemende leidinggevenden van de huidige pilotscholen aangeboden wordt.
- IV. Het organiseren van een 'voorjaarsconferentie' (of een andere vorm) waar de resultaten van de pilots gedeeld en gepresenteerd kunnen worden en waar een aftrap gegeven wordt voor de doorstart van het programma.
- V. Het individueel begeleiden (coachen), ondersteunen van medewerkers en leidinggevenden op basis van het 4-venstermodel[®].

Bijlage 1

Overzicht van de inhoud en kosten van de diverse onderdelen

Teamtrajecten

In de teamtrajecten staat de doorwerking van maatregelen – zoals de teamontwikkeling, het ontwikkelen van nieuwe vormen van onderwijs, professionalisering – naar de individuele werknemer centraal. De teamtrajecten maken o.a. gebruik van de ervaringen van het project Integraal Personeelsbeleid (IPB) en de teamvorming binnen het Voortgezet Onderwijs. De teamtrajecten hebben als doel de professionele ontwikkeling van teams en teamleden te stimuleren, op basis van de ervaren kwaliteit van arbeid. Dit perspectief garandeert een positieve benadering van door teams in te zetten ontwikkelingen en grijpt ook nadrukkelijk aan op de cultuur binnen teams (scholen).

Van de deelnemende teams (scholen) wordt expliciet gevraagd de relatie te leggen met een dominant thema, zoals het invoeren van een vernieuwd onderwijsconcept, het werken met (resultaatverantwoordelijk) teams en dit te verbinden met onderdelen van het Integrale Personeelsbeleid (IPB) en het thema leiderschap. Het is goed om te benadrukken dat de teamtrajecten geïntegreerd worden binnen de dagelijkse routine van de betrokken teams. Dit betekent dat qua tijdsbelasting – mits goed gepland (!) – dit project voor de deelnemende teams nauwelijks extra tijd vraagt. Het ondersteunt en faciliteert de betrokken teams en medewerkers in de natuurlijke ontwikkeling. Parallel aan de teamtrajecten ontwikkelt zich bijna vanzelfsprekend de invulling van het thema leiderschap.

Met de deelnemende teams en betrokken scholen worden de volgende fases doorlopen:

- Fase 1: informatie en voorlichting (besluitvorming deelname beleidsniveau en management)
- Fase 2: concept projectopdracht
- Fase 3: informatie en voorlichting (besluitvorming deelname team)

Deze fasen vormen samen de contracteringsfase. Deze fase is cruciaal voor het slagen van het traject, omdat duidelijk moet worden of de diverse geledingen op het strategische en operationele niveau zich in de probleemstelling herkennen, het met elkaar delen en zich kunnen verbinden aan het traject. De uitkomst moet leiden tot een 'go or not go'. Daarna start het programma:

- Fase 4: teamaudit (tevens 0-meting voor de monitoring)
- Fase 5: inrichten van het veranderingsproces, door het benoemen van de veranderstrategie, het interventieplan en de interventies
- Fase 6: aan de slag gaan met de geplande verandering (realisatiefase)
- Fase 7: evaluatie (aan de hand van een continue monitoring van resultaten)

Er wordt gestart met *commitment* aan de top: in dit geval met de betrokken leidinggevenden. De deelnemende scholen/teams verbinden zich aan het 4-venstermodel[®] als werk- en denkmodel. Vervolgens vinden gesprekken plaats met het middenmanagement. Daarna volgen sessies met teams van medewerkers binnen de scholen. Op elke laag wordt het 4-venstermodel[®] als werk- en denkmodel ingezet.

Aanbod en kosten

Teamtrajecten

Eridanos biedt teamtrajecten in drie variaties aan. Voor alle variaties geldt dat de 0-meting (teamaudit) gelijk is, omdat het maken van een 'foto' van het team de start van het proces is. De intensiteit en de inhoud van de ondersteuning, begeleiding daarna varieert.

- I. In deze uitgebreide versie wordt het team via een aantal gezamenlijke teamsessies gedurende een jaar intensief begeleidt. Voor deze begeleiding (op zowel team, als individueel niveau) zijn 30 uren per team beschikbaar. De kosten van het traject bedragen € 11.950,= per team.
- II. De 'smalle' versie is qua opzet en inhoud gelijk aan de eerste, echter het aantal begeleidingsuren is beperkt tot 14. De kosten van het traject bedragen € 8.500,= per team.
- III. De 'light' versie heeft een fundamenteel andere insteek, namelijk de ondersteuning en begeleiding van het team vindt uitsluitend plaats in dialoog met en via de betrokken directie(s) en 'teamleider(s)'. Voor deze begeleiding zijn 12 uren beschikbaar. De kosten van het traject bedragen € 7.700,= per team.

Leergang 'kwaliteit en arbeid' (train de trainer)

Over de leergang kwaliteit van arbeid is een aparte, uitgebreide bijlage bijgevoegd.

Intervisie

Met de huidige betrokken leidinggevendenden vinden vijf intervisiebijeenkomsten per schooljaar plaats. De intervisie is niet exclusief gekoppeld aan de teamtrajecten, maar heeft qua inhoud een bredere insteek. De kosten zijn € 600,= per dagdeel, exclusief eventuele voorbereiding.

Voorjaarsconferentie

Met de regiegroep is afgesproken om in het voorjaar (maart) een 'miniconferentie' te organiseren over de opbrengst en verbreding van de pilots Kwaliteit van Arbeid. Op basis van een nader te bespreken inhoud en opzet van de conferentie zal aan Stichting Werkkring offerte worden uitgebracht.

Individuele begeleiding

Met enige regelmaat vinden er binnen de huidige teamtrajecten gesprekken met individuele docenten plaats. De intensiteit hiervan varieert, maar zijn in alle gevallen binnen 5 tot 6 gesprekken afgerond. De kosten van de gesprekken worden tegen een uurtarief van € 150,= in rekening gebracht. De verwachte opbrengst wordt in onderling overleg met alle betrokkenen vastgesteld.