

Draaiboek TeamAI

De implementatie van kernteams stelt een school voor organisatorische uitdagingen. TeamAI maakt het mogelijk om de technische aspecten te optimaliseren. Maar voordat TeamAI aan het werk kan, moeten de randvoorwaarden voldoende duidelijk zijn. Het is daarbij belangrijk welke voorwaarden gesteld worden, wanneer die voorwaarden gesteld worden en door wie deze voorwaarden gesteld worden. In dit draaiboek wordt een globale tijdlijn geschetst van dit proces. Een gedetailleerde uitwerking bespreekt u met uw procesbegeleider.

Begrippenlijst

In dit document worden een aantal begrippen gebruikt die van belang zijn om het werken in kernteams goed te kunnen beschrijven.

Afdeling

Een combinatie van een opleiding en een leerjaar. Bijvoorbeeld 'havo 4'.

Dekkingsgraad

Het (gemiddelde) percentage lessen van leerlingen dat wordt gegeven door docenten uit het team waarin de leerlingen en docenten gekoppeld zijn. Voorbeeld: een leerling is gekoppeld aan een team van 8 docenten. Van deze docenten zijn er 6 die lesgeven aan de leerling. Zij verzorgen samen wekelijks 14 van de 25 lessen. Hiermee is de dekkingsgraad van deze leerling is 56%.

Omgekeerde dekkingsgraad

De oorspronkelijke dekkingsgraad is berekend vanuit het oogpunt van de leerling. Een docent van een team wil graag aan zo veel mogelijk leerlingen van het team lesgeven. Het percentage leerlingen van het team dat een docent lesgeeft, wordt de omgekeerde dekkingsgraad genoemd.

Stamgroepen en cluster

Leerlingen zijn gekoppeld aan lesgroepen. De samenstelling van een lesgroep kan bij meerdere vakken hetzelfde zijn. Dat zijn meestal stamgroepen. In de onderbouw is dit gebruikelijk, maar in de bovenbouw hebben leerlingen keuzevakken waardoor deze samenstelling per lesgroep kan verschillen. De toedeling van leerlingen aan deze (verschillende) lesgroepen noemen we clustering.

Fixaties

Situaties waarbij een koppeling tussen twee objecten vast moet komen te liggen, noemen we een fixatie. Een docent die beslist een bepaalde lesgroep moet lesgeven, kan gefixeerd worden. Dat betekent dat de objecten 'docent' en 'lesgroep' in dit geval een vaste verbinding hebben. Fixaties kunnen tussen allerlei objecten plaatsvinden.

Harde voorwaarden

TeamAI beschouwt een harde voorwaarde als iets waar nooit een uitzondering op gemaakt mag worden.

Zachte voorwaarden

TeamAI beschouwt een zachte voorwaarde als iets waar uitzonderingen op gemaakt mag worden onder bijzonder omstandigheden, gebaseerd op gewichten. Dat betekent dat de AI zal proberen de zachte voorwaarden te optimaliseren.

Concept urenverdeling

Een kloppende verdeling van lesgroepen over docenten, waarbij de lesgevende taak van een docent de som van het aantal lessen bij deze docent is (± 0.5). Dit is geen definitieve lessenverdeling. TeamAI vereist een kloppende formatie waarbij vacatures zijn toegestaan zolang deze goed in Zermelo zijn verwerkt (als tijdelijke docenten).

Stap 1: Bepaal de visie op kernteams

Werken in kernteams begint met een duidelijke visie. Waarom willen we in kernteams werken? Wat willen we met onze kernteams bereiken? Werken in kernteams zorgt er onder andere voor dat leerlingen beter in beeld zijn, maar vaak is dat niet het enige doel. Het kan zijn dat er meer aandacht moet komen voor de doorlopende leerlijn binnen een opleiding of binnen een specifiek profiel. Deze visie heeft invloed op de manier waarop kernteams samengesteld moeten worden. Formuleer samen met het managementteam (en de teamleden) een duidelijke visie met concrete, bij voorkeur meetbare doelen. De uitkomsten van deze metingen kunnen later aanleiding geven tot het bijsturen van de visie op kernteams.

Stap 2: Teamstructuur bepalen

Met de structuur van een kernteam worden de randvoorwaarden bedoeld; kortweg wat mag wel en wat mag niet. De belangrijkste randvoorwaarden en overwegingen worden langsgelopen:

Stap 2a: Maximale aantal medewerkers per kernteam bepalen

Een klein kernteam (6, 7 of 8 medewerkers) is meestal organisatorisch flexibeler en daadkrachtiger, maar is verantwoordelijk voor minder lessen van leerlingen dan een groter team. In de praktijk zal een kleiner team dus een lagere dekkingsgraad hebben. Voor een groter kernteam (9 of meer medewerkers) geldt dat de dekkingsgraad hoger is, maar is het lastiger om als team te opereren. Uit onderzoek blijkt dat het eigenaarschap van het individuele teamlid daalt met de grootte van het team (Mueller, 2012).

Stap 2b: Aantal teams bepalen

Kleinere kernteams verzorgen minder lessen aan leerlingen waardoor er meer kernteams nodig zijn om alle leerlingen te bedienen. Hieruit volgt een relatie tussen de maximale teamgrootte en het aantal leerlingen. Meestal zal het gemiddelde aantal leerlingen per teamlid een maat zijn om het aantal kernteams te bepalen. Voorbeeld: een school met 1200 leerlingen werkt met een maximale teamgrootte van 8 medewerkers en wil gemiddeld niet meer dan 15 leerlingen per medewerker. Er zijn dan docenten nodig, met teams.

Stap 2c: Gemiddelde aantal leerlingen per teamlid bepalen

In de praktijk zal het aantal leerlingen per teamlid vooral bepaald worden door het totale aantal leerlingen dat verbonden moet worden aan kernteams, het aantal kernteams en het aantal medewerkers per kernteam. Deze randvoorwaarde volgt dus uit de randvoorwaarden van aantal medewerkers en aantal kernteams. Voorbeeld: een school heeft 1200 leerlingen en 10 kernteams bestaande uit 8 medewerkers. Het gemiddelde aantal leerlingen per teamlid zal leerlingen zijn. Deze berekening is echter sterk vereenvoudigd omdat kernteams verbonden zijn aan verschillende afdelingen en/of profielen met verschillende aantallen leerlingen. Houd met het bepalen van het aantal kernteams rekening met deze verschillende aantallen.

Stap 2d: Optimaliseer de samenhang tussen het maximale aantal medewerkers per kernteam, het aantal kernteams en het gemiddelde aantal leerlingen per teamlid

Uit het voorgaande wordt duidelijk dat het maximale aantal medewerker per kernteam, het aantal kernteams en het gemiddelde aantal leerlingen per teamlid met elkaar samenhangt. U kunt beginnen met het maximum aantal leerlingen per teamlid, maar dan moet u voldoende medewerkers hebben om voldoende kernteams te maken. Voorbeeld: een school heeft 1200 leerlingen en wil maximaal 10 leerlingen per teamlid. De school heeft hiervoor $1200 / 10 = 120$ docenten nodig. Dat zal, zeker als de school veel deeltijd docenten heeft, waarschijnlijk niet haalbaar zijn. Het ligt daarom voor de hand om te beginnen met het aantal teams, dan het aantal docenten per kernteam om vervolgens te bepalen of het gemiddelde aantal leerlingen per teamlid acceptabel is. Zeker bij kernteams met afdelingen met ongelijke leerlingaantallen is deze volgorde aan te raden. Probeer deze zaken overzichtelijk te maken, bijvoorbeeld door de gegevens in Excel te plaatsen.

Stap 3: Kernteams en voorwaarden opnemen in het dashboard

Als de globale vorm en grootte van de teams bekend is, kunt u de teams en de voorwaarden vormgeven in het dashboard. Bij deze stap kan het voorkomen dat u onderdelen van stap 2 wilt herzien omdat u hier goed in beeld krijgt wat de praktische gevolgen van deze keuzes zijn. Dat is geen probleem zolang de uitwerking van de teams een logisch gevolg is van uw visie, ook als deze gaandeweg wordt aangepast.

Stap 3a: Kernteams aanmaken in het dashboard

In het dashboard maakt u een kernteam aan door de gegevens in de onderste rij in te vullen en daarna op 'opslaan' te klikken. Als u op 'afdelingen' klikt, verschijnt een menu met alle afdelingen waaraan he betreffende kernteam gekoppeld mag worden.

Nr	Naam	Afdelingen	Max	
1	A1H1XL_1	ma1,mh1	8	↑ ↓ ×
2	A1H1XL_2	ma1,mh1	8	↑ ↓ ×
3	A2H2A3H3_1	ma2,ma3,mh2,mh3	8	↑ ↓ ×
4	A2H2A3H3_2	ma2,ma3,mh2,mh3	8	↑ ↓ ×
5	H45_1	mh4,mh5	8	↑ ↓ ×
6	H45_2	mh4,mh5	8	↑ ↓ ×
7	H45_3	mh4,mh5	8	↑ ↓ ×
8	A456_1	ma4,ma5,ma6	8	↑ ↓ ×
9	A456_2	ma4,ma5,ma6	8	↑ ↓ ×
10	A456_3	ma4,ma5,ma6	8	↑ ↓ ×
				Opslaan

De afdelingen zijn afkomstig uit het roosterproject van Zermelo

Stap 3b: Combinaties van afdelingen bepalen

Docenten in een kernteam zullen vaak gekoppeld worden aan leerlingen van bepaalde afdelingen. Voorbeeld: op een school zijn er twee kernteams die zorg dragen voor alle leerlingen van havo 1 en vwo 1. Er zijn onderwijskundige overwegingen bij de vormgeving van de kernteams. Een kernteam waaraan leerlingen van vwo 1 t/m 3 gekoppeld zijn, kan zich goed richten op de doorlopende leerlijn van het vwo onderwijs. Een kernteam waar leerlingen van klas 1 en 2 havo en vwo gekoppeld zijn, kan zich beter richten op de determinatie van leerlingen in de brugklassen. Deze overwegingen worden gestuurd door de onderwijskundige ontwikkeling van uw organisatie. Houd bij de vormgeving van de kernteams echter rekening met het aantal leerlingen dat verdeeld moet worden over deze kernteams. TeamAI

beschouwt de afdelingen waaraan een kernteam gekoppeld is als een harde voorwaarde. In het dashboard geeft u eenvoudig de voorkeuren van combinaties aan met kleuren:

Blokkeren        Hoge voorkeur

	fh4	fh5	ma1	ma2	ma3	ma4	ma5	ma6	mh1	mh2	mh3	mh4	mh5	vavo
fh4	3	3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3
fh5	3	3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3
ma1	-3	-3	3	-3	-3	-3	-3	-3	3	3	-3	-3	-3	-3
ma2	-3	-3	-3	3	3	-3	-3	-3	-3	3	3	-3	-3	-3
ma3	-3	-3	-3	3	3	-3	-3	-3	-3	3	3	-3	-3	-3
ma4	-3	-3	-3	-3	-3	3	3	3	-3	-3	-3	-3	-3	-3
ma5	-3	-3	-3	-3	-3	3	3	3	-3	-3	-3	-3	-3	-3
ma6	-3	-3	-3	-3	-3	3	3	3	-3	-3	-3	-3	-3	-3
mh1	-3	-3	3	-3	-3	-3	-3	-3	3	3	-3	-3	-3	-3
mh2	-3	-3	3	3	3	-3	-3	-3	3	3	3	-3	-3	-3
mh3	-3	-3	-3	3	3	-3	-3	-3	-3	3	3	-3	-3	-3
mh4	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	3	3	-3
mh5	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	3	3	-3
vavo	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3

De afdelingen zijn afkomstig uit het roosterproject van Zermelo

Let op: De afdelingen die aan een kernteam gekoppeld zijn, zijn afhankelijk van de combinaties van afdelingen die in een kernteam voor mogen komen. Voorbeeld: U wilt een kernteam vwo 1,2 en 3. Volgens bovenstaande mogen vwo 1,2 en 3 (zoals ma1, ma2 en ma3) niet gecombineerd worden (vwo 2 en 3 wel, zie ma2 en ma3). Zorg er dus voor dat de wensen van de afdelingen met de wensen van het kernteam overeenkomen.

Stap 3c: Combinaties van profielen binnen kernteams bepalen

In de bovenbouw kan het ook wenselijk zijn om leerlingen met bepaalde profielen te koppelen aan kernteams. Dit kan ook gecombineerd worden met afdelingen. De profielen waaraan een kernteam gekoppeld is, worden door TeamAI beschouwd als zachte voorwaarden. In het dashboard geeft u aan welke profielen met elkaar gecombineerd mogen worden binnen een kernteam:

Blokkeren        Hoge voorkeur

	CM	EM	NG	NT	geen
CM	3	3	-3	-3	-3
EM	3	3	-3	-3	-3
NG	-3	-3	3	3	-3
NT	-3	-3	3	3	-3
geen	-3	-3	-3	-3	3

De profielen zijn afkomstig uit het roosterproject van Zermelo

Stap 3d: Mogelijke kernteams voor leerlingen bepalen

Als de kernteams zijn bepaald en de voorwaarden voor afdelingen en profielen bekend zijn, kunnen de leerlingen aan mogelijk kernteams gekoppeld worden. In het dashboard kunt u de code van een afdeling invoeren om zo te filteren op afdelingen. Zo kunt u snel bij alle leerlingen mogelijke kernteams aanmerken. In het voorbeeld hieronder mogen alle leerlingen van afdeling ma1 gekoppeld worden aan team 1 en 2.

Let op: U kunt op individueel niveau de kernteams wijzigen om voor leerlingen van een afdeling uitzonderingen te maken.

Stap 4: Formatie, lessenverdeling en TeamAI

Als de teamstructuur bekend is, moet bepaald worden welke docenten er aan de kernteams gekoppeld mogen worden. Dat is sterk afhankelijk van de lessen die docenten mogen geven. De lessen die een docent mag geven, hangt af van de lesbevoegdheid, de voorkeuren van het management en de voorkeuren van de docent. Om dit vorm te geven is een kloppende concept urenverdeling vereist. Zowel voor TeamAI als voor het management is deze startpositie van groot belang. Tijdens het proces zullen talloze wijzigingen plaatsvinden, dat is geen probleem zolang het concept urenverdeling maar volledig blijft. Met volledigheid wordt hier bedoeld dat elke lesgroep een docent kan hebben, eventueel een vacature die in Zermelo een tijdelijke docent heeft gekregen.

Stap 4a: Een concept urenverdeling invullen

Om de randvoorwaarden voor docenten te bepalen moet een kloppend concept urenverdeling in Zermelo geladen zijn. Een kloppend concept urenverdeling wordt gebruikt om te bepalen:

- Welke lesgroepen er vak vaksectie zijn
- Gemiddeld aantal uren van de lesgroepen
- Lesgevende taak van docenten (de som van de uren van de concept lessenverdeling per docent ± 0.5)

Het is belangrijk om op te merken dat de koppeling van een docent met een lesgroep in dit stadium alleen dient om de randvoorwaarden te bepalen en om zeker te zijn van kloppende lestaakverdeling. Eventuele vacatures vormen hierbij geen probleem zolang er maar een duidelijk lesgevende taak (het aantal uren) is gespecificeerd. Het is altijd mogelijk om wijzigingen in uw concept urenvulling aan te brengen en deze opnieuw in te laten laden in TeamAI.

Elke school kent een continu proces waarbij er gekeken wordt of er voldoende docenten zijn om de lessen van het komende cursusjaar te verzorgen. Voor een optimaal resultaat met TeamAI is het belangrijk om deze informatie altijd goed bij te houden in Zermelo.

Stap 4b: Bepalen welke lessen de docenten mogen geven (continu)

Zodra er een kloppende concept lessenverdeling in Zermelo is geladen kunt u de voorkeuren voor lessen en docenten invullen. In het dashboard kunt u per vaksectie uw concept urenverdeling bekijken. Hierin kunt u aangeven welke combinaties van lessen en docenten mogelijk zijn om te verkennen voor de AI. Als een lesgroep met een docent gefixeerd moet worden, zorgt u ervoor dat er slechts één mogelijke docent bij die lesgroep is. Als u wilt dat deze lesgroep nog inwisselbaar blijft voor eenzelfde lesgroep binnen de afdeling, maakt u deze groep paars. Voorbeeld: Er zijn twee groepen wiskunde A in ma4. U wilt dat een docent een ma4.wisa groep krijgt, maar het maakt niet uit welke groep (ma4.wisa1 of ma4.wisa3). U kleurt ma4.wisa1 dan paars. Omdat het gedurende het schooljaar duidelijk wordt welke docenten het komende schooljaar beschikbaar zijn, dient u deze informatie bij te werken. Daarom is deze stap gemarkeerd als continu.

Let op: Om het beste resultaat te bereiken is het belangrijk dat u zoveel mogelijk ruimte aan de AI geeft. Vaak beperken de wensen van een individuele docent deze ruimte. Het is belangrijk dat het management bij het bepalen van deze ruimte een goede balans vindt tussen de wensen van de individuele docent en het algemene belang (een hoge dekking graad zodat er effectief in kernteams gewerkt kan worden).

● ● ● ●

			11	10.5	7.5	17.5	10
			0	0	0	0	0
fh4.ak2	2	20				2	
fh5.ak1	2.5	15				2.5	
fh5.ak2	2.5	23				2.5	
ma1.ma1a	1.5	18		1.5			
ma1.ma1b	1.5	20			1.5		
ma2.ma2a	1.5	25		1.5			
ma2.ma2b	1.5	22			1.5		
ma3.ma3a	1.5	23					1.5
ma3.ma3b	1.5	22		1.5			
ma4.ak1	2	17				2	
ma4.ak2	2	15	2				
ma5.ak1	2.5	17	2.5				
ma5.ak2	2.5	19	2.5				
ma6.ak1	2	22				2	
ma6.ak2	2	18	2				
mh1.mh1a	1.5	26		1.5			
mh1.mh1b	1.5	23			1.5		
mh1.mh1cxl	1.5	25		1.5			
mh1.mh1dxl	1.5	24			1.5		

De lesgroepen en docenten zijn afkomstig uit het roosterproject van Zermelo

Stap 4c: Lesgroepen negeren en lesgroepen aanmerken als examengroep (continu)

In de eerste kolom kunt u op een lesgroep klikken om de lesgroep buiten beschouwing te laten voor de berekeningen. TeamAI zal deze lesgroep wel meenemen in de lessenverdeling, maar niet in de berekening van de dekkingsgraad.

In de tweede kolom kunt u op een lesgroep klikken om de lesgroep te markeren als examengroep. TeamAI zal proberen het aantal examengroepen per docent te beperken tot maximaal 3 om een evenwichtige werkdruk te creëren. U kunt hier van afwijken door lessen met docenten te fixeren.

Deze stap is gemarkeerd als continu omdat er gedurende het schooljaar vaak groepen wijzigen. Houd deze informatie dus actueel.

Stap 4d: Mogelijke kernteams bepalen voor docenten (continu)

Vaak heeft het management een voorkeur voor de inzet van docenten binnen een team. Per docent kan aangegeven worden in welke kernteams de docent plaats mag nemen. De AI kiest dan het kernteam waar de docent het beste in past. Als een docent gefixeerd moet worden binnen een kernteam, geeft u alleen dat kernteam aan. Team '0' betekent in deze context 'geen kernteam'. Probeer deze fixaties te beperken; geef de AI zo veel mogelijk ruimte om te zoeken tenzij u goede redenen heeft om daarvan af te wijken.

Stap 4e: Prognoses bijhouden (continu)

Als u een teamindeling voor het komende cursusjaar wilt bepalen, is het belangrijk om dat met actuele gegevens te doen. Dat geldt voor docenten én voor leerlingen. TeamAI importeert de prognoses van leerlingen en kiest bij een leerling de prognose met de hoogste kans om te modeleren. Het is dus van groot belang dat teamleiders of afdelingsleiders goed bijhouden wat de actuele prognoses van leerlingen zijn. Daarom is deze stap gemarkeerd als continu.

Stap 5: Clusteren

Alle randvoorwaarden zijn nu bekend. Er zullen tussentijds wijzigingen plaatsvinden, maar deze worden periodiek gesynchroniseerd met TeamAI. Naarmate de prognoses van de leerlingen nauwkeuriger worden, kan de roostermaker beginnen te (proef-) clusteren voor het komende schooljaar. De roostermaker maakt vaak een proefcluster om te bepalen waar eventuele knelpunten zitten. Zodra de laatste overgangsvergaderingen hebben plaatsgevonden worden de prognoses definitief. Als de roostermaker hiermee clustert, is de groepsindeling ook definitief. Zodra er geclusterd is, dus ook na een proefcluster, kan TeamAI

ingezet worden om een (proef-) verdeling te maken. Hiermee is TeamAI ook uitermate geschikt om te onderzoeken welk scenario de beste uitkomst geeft.

Zeer belangrijk: Om gebruik te maken van TeamAI moet de roostermaker clusteren zonder een verbinding met docenten. De docenten worden pas gekoppeld aan de lesgroepen als TeamAI heeft bepaald welke docenten op welke lessen moeten.

Opmerking: TeamAI kan ook gebruikt worden met de clustering van het huidige schooljaar om te onderzoeken wat de mogelijkheden zijn voor een komend schooljaar.

Stap 6: TeamAI berekent de optimale verdelingen

Met de randvoorwaarden en de indelingen van leerlingen in lesgroepen (clustering) kan er gezocht worden naar de optimale oplossing. Deze stap wordt verzorgd door de medewerker van TeamAI. Dit optimum hangt af van de prioritering van de verschillende subdoelen. Werken in kernteams vereist een hoge dekkingsgraad, maar vaak zijn er ook andere factoren die het succes van kernteams bepalen. Denk na over de prioritering van de volgende factoren en bespreek dit met uw procesbegeleider. Het helpt om de volgende factoren in de volgorde te zetten die u het meeste aanspreekt. De volgorde hieronder is vrij gebruikelijk:

- Oversaldo minimaliseren; docenten mogen niet meer dan +0.5 lesgeven ten opzichte van de concept lessenverdeling.
- Te veel examenklassen (meer dan 3) proberen te voorkomen
- Gelijk gemiddeld aantal leerlingen per teamlid per team
- Hoge dekkingsgraad
- Hoge omgekeerde dekkingsgraad
- Hoge sturing op gelijke profielen (of combinaties) per team
- Afdelings spreiding maximaliseren; als een team aan 3 afdelingen gekoppeld is, zal de AI streven om alle afdelingen naar verhouding gelijk in het team te brengen.

Zodra er een oplossing is gevonden, wordt deze met u gedeeld. Een oplossing bevat de volgende onderdelen:

- Lessenverdeling (per docent)
- Teamindeling van docenten
- Teamindeling van leerlingen
- Statistieken (dekkingsgraad per team, docent en leerling)

Vaak leidt een oplossing tot nieuwe inzichten. Het kan dan wenselijk zijn deze inzichten binnen het (management-) team te bespreken om eerdere stappen te herijken. Dat is gebruikelijk. Houd hier rekening mee in de planning van de implementatie van kernteams; zorg ervoor dat er voldoende tijd is om belangrijke keuzes goed te (her-) overwegen en te communiceren.

Stap 7: Roosteren

Nu de lessenverdeling bekend is, koppelt de roostermaker de docenten aan de lesgroepen zoals TeamAI die heeft voorgesteld. U kunt daar van afwijken, maar dat gaat ten koste van de dekkingsgraad. Probeer eventuele wijzigingen dus zo veel mogelijk vooraf door te geven om dit te voorkomen.

Zeer belangrijk: De roostermaker fixeert de koppeling tussen een lesgroep en de docent. De roostermaker fixeert ook de clustering; het is dus niet meer toegestaan om tijdens het roosteren de clustering te optimaliseren. Deze optie moet dus uitgeschakeld zijn in Zermelo.

Een gevolg van een koppeling en fixatie van docenten in dit stadium is dat het rooster minder flexibel wordt. De verwachting is dat er iets meer tussenuren zullen ontstaan. De afweging is dat werken in kernteams genoeg voordelen biedt om dat te legitimeren. Bespreek dit met de roostermaker. Een proefronde met TeamAI kan de gevolgen in een vroeg stadium al in beeld brengen.

Stap 8: Evalueren

Tijdens de implementatie van kernteams verkrijgt u voortdurend nieuwe inzichten. Vaak leidt dit tot tussentijds bijsturen. Sommige inzichten kunt u pas verkrijgen als de kernteams al geïmplementeerd zijn. Het blijkt bijvoorbeeld dat de teams te klein of te groot zijn om goed te functioneren, of dat de teams beter aan een andere combinatie van afdelingen gekoppeld kon worden. Dit kan een opzet zijn naar een onderzoek naar een nieuw scenario. Het is belangrijk om dit proces op gang te houden en met uw procesbegeleider te bespreken. Hiermee stuurt u op verbeteringen voor een volgend schooljaar.

Tijdlijn

Scholen geven verschillend invulling aan het formatieproces. Om kernteams te implementeren is het belangrijk om het formatieproces op tijd te beginnen en zo volledig mogelijk te zijn met het invullen van gegevens in Zermelo. Probeer de stappen van dit draaiboek in uw jaarplanning onder te brengen en reken daarbij met een ruime marge van tijd. Hierdoor heeft u tijd om bij te sturen op basis van nieuwe inzichten. Voor vragen kunt u contact opnemen met uw procesbegeleider.

Bronnen

Mueller, J. S. (2012). Why individuals in larger teams perform worse. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1), 111–124.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.08.004>