

ogenschijnlijk passieve rol in de presentaties van de leerlingen. Voor mij straalde dit vooral vertrouwen uit, vertrouwen in de leerlingen en vertrouwen in de klas.’ Martine: ‘Ik ben op bezoek geweest bij de Luolaja Primary School, een kleine school midden in de bossen en die bossen maakten ook deel uit van het dagelijks lesprogramma. Er stond bijvoorbeeld een hut naast de school met een vuur in het midden en bankjes daaromheen. De kinderen kregen daar ook daadwerkelijk les en waren om de hut bezig met het maken van een routebeschrijving door het zetten van stappen en deze met pijlen vast te leggen op papier. Ook was er een telopdracht waarbij de natuur het lesmateriaal was. In de school zag je overal kinderen aan het werk. Groepjes op de gang met een robot bijvoorbeeld. Het onderwijs was hier ook zo georganiseerd dat een deel van de klas een uur later begon op sommige dagen en dan ook een uur langer bleef dan de groep die vroeg was begonnen. Zo heb je op simpele wijze meer tijd voor individuele aandacht. Ik heb nauwelijks kinderen met boeken en schriften zien werken. Wel zag ik concreet materiaal, verwerkingen op de ipad, groepjes waar stellingen werden verdedigd, debatteren dus, en spelvormen. En naar buiten, steeds maar naar buiten! Uurtje gewerkt? Naar buiten! In plaats van leerdoelen op de muren vond ik de zes C’s, Character, Citizenship, Collaboration, Communication, Creativity, Critical thinking.’

DE EIGEN KIJK OP ONDERWIJS EN ONDERWIJSONTWIKKELING VORMGEVEN EN NUANCEREN

Kristy: ‘Voor mij was EAPRIL een erg interessante en geslaagde conferentie. Ik heb veel kunnen netwerken, heb veel interessante ideeën en theorieën gehoord en ik was erg trots op mijzelf na mijn posterpresentatie. De conferentie was echt meer gericht op het delen van kennis en gezamenlijk brainstormen op nog lopende onderzoeken. Ik denk dan ook dat de conferentie een mooi onderdeel kan vormen van het MLI-curriculum, omdat er zoveel theorieën en ideeën worden aangedragen die ondersteunend kunnen zijn voor je eigen onderzoek. Ook biedt het meteen een groot platform voor het verspreiden van je eigen onderzoek. Martine: ‘Ik heb geleerd van een andere (onderwijs) cultuur en van de meningen en onderzoeksresultaten van anderen. Dat heeft mijn kennis vergroot. Ik kan mijn eigen kijk op onderwijs en onderwijsontwikkeling verder vormgeven en nuanceren. Daarnaast is het feit dat ik in het Engels een poster moest maken en presenteren ook heel leerzaam geweest. Dat heeft me ook veel zelfvertrouwen gegeven. Ik weet nu dat ik op duidelijke rustige

wijze mijn boodschap kan brengen ondanks mijn zenuwen. We kozen de posterpresentatie als een soort van ‘veilige’ optie. Een volgende keer durf ik ook een andere presentatievorm wel aan in het Engels!’ Wenckje: ‘Een conferentie bezoeken en je werk presenteren aan een internationaal publiek is niet niks. Het is een soort slow thinking, maar dan in een snelkookpan. Het vraagt een intensieve en nauwkeurige voorbereiding en tijdens de conferentie ben je de hele tijd in het Engels aan het converseren en word je in korte tijd steeds weer aan het denken gezet tijdens de vele sessies. Ik gun het echter alle studenten. Je gaat als leraar door deze internationale ervaring (nog meer) de waarde inzien van de voortdurende zoektocht naar de impact van je eigen handelen. Grenzeloos leren.’

Martine Heesemans is leraar bij SBO De Watergeus in Lelystad (Stichting SchOOL) en Kristy Versluis is leraar bij KBS St. Jozef in Wijhe (Stichting mijnplein).

LITERATUUR

Heesemans, M. (2017). *I will help you determine your direction!* In W. Jongstra, I. Pauw, N. Herfst, & D. Renirie, Vierslagleren, De kracht van onderwijsteams in de regio (pp. 31-34). Zwolle: Katholieke Pabo Zwolle. Zie ook: <https://www.kpz.nl/cvo/professionalisering/vierslagleren/artikelen/>

Finnish national board of education. (2016). *Curriculum reform in Finland*. Power point presentation. OPS 2016. Retrieved from: <http://www.opf.fi/>

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2014). *De wereld in: Visiebrief internationale dimensie van ho en mbo..* Brief van de Minister van OCW aan de Voorzitter van de Tweede Kamer, 15 juli 2014. Kamerstukken II, 2013-2014, 22452, 41.

Onderwijsraad. (2016). *Internationaliseren met ambitie*. Onderwijsraad, Den Haag.

Versluis, K. (2017). *Teach me to learn*. In W. Jongstra, I. Pauw, N. Herfst, & D. Renirie, Vierslagleren, De kracht van onderwijsteams in de regio (pp.28-31). Zwolle: Katholieke Pabo Zwolle. Zie ook <https://www.kpz.nl/cvo/professionalisering/vierslagleren/artikelen/>

Alex van de Vosse

VAN BRANDJES BLUSSEN NAAR SAMEN ELKE DAG EEN BEETJE BETER LEAN ALS MIDDEL TEGEN DE TOEGENOMEN COMPLEXITEIT IN HET ONDERWIJS

De wereld om ons heen wordt steeds complexer en nieuwe ontwikkelingen volgen elkaar in een razend tempo op. Ook het onderwijs ontkomt niet aan deze maatschappelijk trend. Waar je vroeger werkte in een eenvoudige hiërarchische structuur, werken wij nu in complexe structuren bestaande uit projectgroepen, ontwikkelteams, faseteams, matrixorganisaties, etc. De snelheid van de ontwikkelingen en de worsteling om deze ontwikkelingen bij te houden, leidt ertoe dat er meer ad hoc gewerkt wordt en er een cultuur dreigt van brandjes blussen en geleefd worden door de waan van de dag. Als gevolg hiervan hebben medewerkers de neiging om zich terug te trekken op hun eigen ‘eilandje’. Niet uit eigen wil, maar bij wijze van overlevingsstrategie. Medewerkers ervaren een hogere werkdruk en voelen zich geremd in hun creativiteit. Lean kan helpen om aan deze problematiek het hoofd te bieden.

Al in 2014 publiceerde The Economist de column Decluttering the company (Schumpeter, 2014). In dit artikel wordt de problematiek die we momenteel in het onderwijs ervaren treffend verwoord. In veel organisaties is sprake van ‘verrommeling’ als gevolg van complexe organisatiestructuren, een grote diversiteit aan taken, eindeloze vergaderingen, grote hoeveelheden e-mails, uitgebreide processen en veelheid aan regels en procedures. Daarbij is het aantal doelstellingen dat organisaties nastreven verveelvoudigd en de interne communicatie geëxplodeerd. Allemaal zaken die leiden tot een hogere werkdruk, maar belangrijker nog, het leidt af van waar het echt om gaat; het leveren van goed onderwijs.

EIGEN AANPAK

Waar veel productiebedrijven de afgelopen 25 jaar met veel succes hun werkwijze ‘lean’ hebben gemaakt, is dit aan het onderwijs voorbijgegaan. Terwijl al lang is aangetoond dat de principes van Lean in elk type organisatie toepasbaar zijn (Womack & Jones, 2003; Liker & Convis, 2011). Het is niet voor niets dat er binnen het onderwijs veel initiatieven worden gestart die als doel hebben om de Lean-principes te introduceren zoals Stichting Leerkracht en OnderwijsBeter. Vanuit de overtuiging dat Lean het onderwijs beter kan maken, is binnen KPZ twee jaar geleden gestart met de introductie van Lean binnen de eigen organisatie. Hoewel ook de

bestaande initiatieven zijn overwogen, is gekozen voor een eigen maatwerk aanpak; Slim & Lerend. KPZ gelooft in de principes van Lean, maar niet in het één op één toepassen van een tool of methode. De titel Slim & Lerend staat voor de doelstellingen die gekoppeld zijn aan het programma; doel- en resultaatgericht werken, werken aan de professionele identiteit en een gezonde leer- en werkomgeving. Met Slim & Lerend streeft KPZ naar een cultuur van samen elke dag een beetje beter.

WERKDruk

Werkdruk is een hot item binnen het onderwijs. Speciaal voor het hbo is de site Werken en de Balans in het leven geroepen. Werkdruk wordt hier uitgelegd als de balans tussen het werk dat je te doen hebt (werkbelasting) en wat je aankunt (belastbaarheid). Belastbaarheid wordt op haar beurt bepaald door de balans tussen energiegevers en energievreters.

Energiegevers zijn de bekende zaken, zoals eigen regelmogelijkheden, betekenisvol werk, een cultuur van samenwerken en resultaten boeken. Onder de energievreters vallen zaken als rolonduidelijkheid, bureaucratie en regeldruk. Lean levert een concrete bijdragen aan

het verlagen van de werkdruk door meer te focussen op die zaken die energie geven en het verminderen van de zaken die energie kosten.

De genoemde energievreters leiden niet alleen tot een hogere werkdruk, het zijn meestal zaken die geen meerwaarde bieden voor het eindresultaat. Ze leiden in feite af van waar het echt om gaat. Dit soort activiteiten noemt Lean verspillingen. Lean onderscheidt verschillende soorten verspillingen. Veel winst is te behalen in het leren herkennen van deze verspillingen en ze vervolgens aan te pakken. De boodschap bij het aanpakken van de verspilling is eigenlijk heel simpel: houd het klein, wees pragmatisch, maar bovenal, durf te experimenteren.

BORDBESPREKINGEN ALS VliegWIEL

Bordbesprekingen zijn het meest bekende en zichtbare aspect van Lean. Het zorgt voor intensivering van de samenwerking binnen teams. Een bordbespreking, Stand-Up Meeting of dagstart is een kort overleg van vijftien tot maximaal dertig minuten. De duur van het overleg hangt samen met de frequentie; vindt het overleg vaak plaats dan kan het wat korter, vindt het wat minder vaak plaatst dan duurt het wat langer. Langer

dan dertig minuten is niet functioneel. Wat de frequentie van de bordbespreking is, hangt af van de aard en de omloopsnelheid van de werkzaamheden. De frequentie ligt in de praktijk tussen dagelijks en eens per twee weken.

Bordbesprekingen helpen teamleden om elkaar regelmatig te ontmoeten. Zij krijgen inzicht in het werk, het proces en de prestatie. Teamleden begrijpen wat de doelen zijn, waar de prioriteiten liggen en welke resultaten zijn bereikt. Bovendien worden onzichtbare zaken zichtbaar en bespreekbaar gemaakt. In de praktijk blijkt hierdoor minder behoefte aan tussentijds overleg en werkt het e-mail-verlagend. Het leidt tot meer energie, betrokkenheid en werkplezier. Door regelmatig kort te overleggen ontstaat in de reguliere overleggen meer ruimte om te praten over inhoudelijk onderwerpen.

Het bord geeft weer wat er standaard besproken wordt en bepaalt daarmee de agenda van het overleg. Om de dialoog efficiënt te laten verlopen, worden zaken zo veel als mogelijk visueel gemaakt. Een belangrijk voordeel van een visuele benadering (grafieken, kleuren en symbolen) is dat de boodschap ineens voor iedereen zichtbaar is. Bovendien blijkt dat mensen de boodschap beter onthouden.

Een bordbespreking wordt staande gehouden. Van staand overleggen is bewezen dat deelnemers actiever en daardoor meer betrokken zijn. Bovendien is non-verbale communicatie beter waarneembaar. Doordat staand overleggen minder comfortabel is, worden alle deelnemers gedwongen om kort en bondig te zijn.

SAMENHANGEND SYSTEEM

Hoewel de bordbesprekingen centraal staan binnen Lean, staan ze niet op zichzelf. Het is slechts één van de pijlers binnen van het samenhangende systeem dat Lean is. Ervaring leert echter dat door te beginnen met bordbesprekingen al veel winst te behalen is.

Een andere belangrijke pijler in het Lean-systeem is probleemoplossen. Er bestaan verschillende methodes en technieken voor probleemoplossen afhankelijk van de aard en de complexiteit van het probleem. Alle methodes hebben gemeen dat zij gebaseerd zijn op de kwaliteitscirkel van Demming ‘Plan Do Check Act’. De kwaliteitscirkel wordt in de praktijk al best vaak toegepast, maar er blijkt daarbij vooral veel tijd in de mogelijke oplossing gestoken te worden veelal gebaseerd op aannames en meningen. Lean stelt dat je

vooral tijd moet besteden aan het écht begrijpen van het probleem; het vinden van de grondoorzaak door te kijken naar de feiten. De oplossing is ‘slechts’ een logisch gevolg daarvan.

De laatste pijler van het Lean-systeem is Leiderschap. Het succes van een Lean-implementatie wordt voor een groot deel hierdoor bepaald. Het leiderschap zoals Lean dat voorstaat vertoont grote overeenkomsten met de huidige managementtrend van ‘dienend leiderschap’. Het leiderschap is erop gericht om professionals optimaal te laten functioneren door hen te coachen en op te leiden, de visie en doelen van de organisatie uit te dragen en te sturen op de werking en het verbeteren van de processen. Het geven van ruimte en vertrouwen staan hierbij centraal.

TOT SLOT

Het onderwijs is gebaat bij eenvoudigere structuren en processen, intensievere samenwerking tussen professionals, méér overleg over de inhoud en een dienende leiderschapsstijl. Lean biedt een aantal handvatten die hierbij kunnen helpen. Als we hierin slagen, zijn allereerst de mensen die werkzaam zijn binnen het onderwijs, maar uiteindelijk de studenten, de grote winnaars.

LITERATUUR

Liker, J., & Convis, G.L. (2011). *The Toyota way to Lean Leadership. Excellence through Leadership Development*. Maidenhead: Mcgraw-Hill Education.

Schumpeter. (2014). Decluttering the company. Business must fight a relentless battle against bureaucracy. *Economist*. Opgehaald van <https://www.economist.com/news/business/21610237-businesses-must-fight-relentless-battle-against-bureaucracy-decluttering-company>

Womack, J.P., & Jones, D.T. (2003). *Lean Thinking. Banish Waste and Create Wealth in your Corporation*. London: Simon & Schuster.

