

# INTRODUCTIE VAN CONTINU VERBETEREN

## *Waarom dit boek*

Zolang er mensen leven op aarde, zijn ze voortdurend gefocust op het verbeteren van de kwaliteit van leven en het verbeteren van tools en technieken. Het concept van *Continuous Improvement* (Continu Verbeteren) is gebaseerd op hun levenservaringen en hun natuurlijke nieuwsgierigheid en creativiteit. Continu Verbeteren blijft bestaan zolang de drive voor verbetering en innovatie blijft bestaan.

De maatschappij waarin onze kinderen opgroeien is zich voortdurend aan het ontwikkelen en vernieuwen. Het is belangrijk om kinderen voor te bereiden op een leven lang leren in een steeds veranderende wereld. Dit vraagt om goed ontwikkelde competenties op het gebied van communicatie, probleemoplossend vermogen, creativiteit, kritisch denkvermogen en sociale en culturele vaardigheden. Tijdens de eerste jaren van het kind spelen vooral de ouders en leerkrachten een belangrijke rol hierin.

Binnen Continu Verbeteren staat het kind centraal en dat maakt dat deze aanpak betrokkenheid en eigenaarschap genereert op kindniveau. Er wordt in ruime mate aandacht besteed aan de interactie met, en autonomie en attitude van de leerling binnen dit onderwijsconcept: deelgebieden die voorwaardelijk in orde moeten zijn wil een kind uiteindelijk goed in het vel zittend de basisschool en het vervolgonderwijs voltooien. Daar wordt de basis gelegd voor een gelukkig en succesvol leven in de hedendaagse maatschappij. Continu Verbeteren in het onderwijs is een krachtige benadering voor leiderschap en leren in de 21e eeuw. Het is gericht op het ontwikkelen van zelfgemotiveerde leerlingen.

Er kunnen verschillende aanleidingen zijn om Continu Verbeteren in te voeren:

- lage of dalende onderwijsprestaties;
- lage tevredenheid over de school door ouders, leerkrachten of leerlingen;
- dalende financiën;
- keuze voor nieuw beleid dat aansluit bij de tijd waarin we leven en onderwijzen.

Alhoewel de eerste drie redenen worden aangeduid als negatieve urgentie, is de laatste juist een voorbeeld van een weloverwogen keuze van het schoolteam om het onderwijs aan te passen aan de huidige ontwikkelingen.

Op Nederlandse scholen is inmiddels tien jaar ervaring opgedaan met Continu Verbeteren volgens de uitgangspunten van dr. Jay Marino (zie zijn voorwoord). Binnen het eerste jaar van de introductie van Continu Verbeteren op een school zien we al direct resultaat: de betrokkenheid van leerlingen neemt toe en er vindt een cultuuromslag plaats. Bij continuering in het tweede jaar stijgen tevens de leeropbrengsten. Indien de schoolorganisatie de strategieën en onderdelen van Continu Verbeteren op alle niveaus invoert, is er sprake van een cyclisch kwaliteitszorgsysteem.

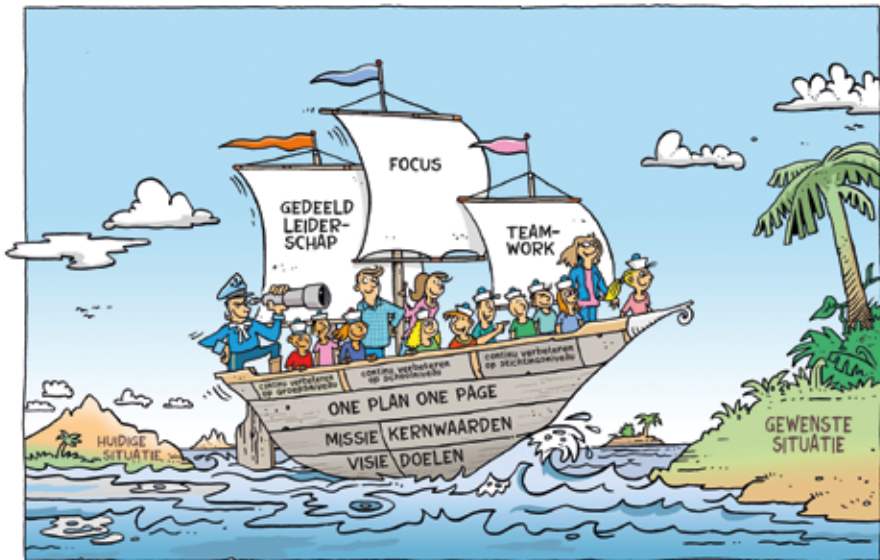
Sinds de introductie van Continu Verbeteren in Nederland zijn er – in samenwerking met veel scholen in het hele land – diverse aanpassingen doorgevoerd, zodat het model nog beter aansluit op de nationale onderwijssituatie en -cultuur. Deze doorontwikkeling richt zich met name op de consequente toepassing van het Lotusdiagram op school- en stichtingsniveau, en op de toepassing van de Plan Do Study Act-cyclus op groepsniveau.

In mijn onderwijs carrière heb ik ervaren hoe fijn het is als niet iedere leerkracht, intern begeleider of schoolleider het 'wiel zelf opnieuw hoeft uit te vinden'. Een belangrijke aanleiding voor mij om dit boek te schrijven, is de wens om de strategieën en praktische ideeën te delen die bij leerlingen en leerkrachten hebben geleid tot hogere opbrengsten, een grotere betrokkenheid en meer eigenaarschap in hun werk en leerproces. Ik hoop met deze uitgave daaraan een bijdrage te leveren.

### *Het schip als beeld van de Continu Verbeteren-reis*

Voor de allereerste introductie van Continu Verbeteren gebruik ik het beeld van een schip (zie volgende pagina), waarin de afzonderlijke onderdelen bepalend zijn voor een succesvolle vaart – oftewel de invoering ervan. Alle onderdelen worden nader toegelicht in de verschillende hoofdstukken van dit boek.

- De basis die het schip draagt, is een stevige romp met allereerst een *One Plan One Page* voor de organisatie. Een kort en duidelijk strategisch plan dat voor alle betrokkenen te onthouden is en daardoor ook gaat leven bij hen.
- Direct daarboven het hart van de *Lotusdiagrammen*: Continu Verbeteren op groeps-, school- en stichtingsniveau om het One Plan One Page gestalte te ge-



ven. Een praktische invulling zorgt ervoor dat er lijn is in het organisatorische systeem van de organisatie, het eigenaarschap en de betrokkenheid op alle niveaus.

- De drie masten dragen belangrijke termen die bepalend zijn voor het slagen van de invoering van Continu Verbeteren: *Gedeeld Leiderschap*, *Focus* en *Teamwork*. Zij steken hoog boven het schip uit en zijn van verre zichtbaar. Daarom hebben zij een positieve en krachtige uitstraling naar de gehele omgeving.
- Het schip vaart van eiland naar eiland. Allereerst vanaf het eiland van de *huidige situatie* naar het eiland van de *gewenste situatie*. Maar ook daarna liggen er nog genoeg eilanden in de verte om te verkennen en aan te meren. De reis van Continu Verbeteren duurt drie tot vijf jaar; dan pas wordt er een eiland bereikt waarvan de bemanning zegt: 'Wat is het hier mooi en goed!' Desalniettemin is de reis net zo belangrijk als de bestemming, omdat deze vanaf het begin zorgt voor prachtige vergezichten en leerzame momenten die niet gemist kunnen worden.
- Bij de bemanning houdt de kapitein 'een oogje in het zeil'. Hij of zij kijkt hierbij buiten het gezichtsveld van het eigen schip en staat daardoor open voor uitdagingen op een volgend eiland. Continu Verbeteren vraagt om een inspirerende *schoolleider* die onder deskundige leiding de school steeds een stap verder begeleidt in het continue leerproces.
- Op het schip zijn de onmisbare stuurman en matrozen te zien. Zij zijn allen gericht op hetzelfde doel en werken met 'de neuzen dezelfde kant op'. Zonder beman-

ning zou het schip niet vooruitkomen. Zij zijn de metafoor voor de onmisbare *leerkrachten* en *onderwijsmedewerkers*, maar ook voor de *leerlingen*, waar de reis met haar bestemming uiteindelijk om draait. Gedeeld leiderschap in gebondenheid, ook in het klaslokaal, is een van de krachtigste componenten van het Continu Verbeteren-proces.

- Tot slot zien we dat er hier en daar wat golven ontstaan. Een onmiskenbaar feit van elk vernieuwings- of invoeringsproces. Na een halfjaar tot een jaar bezig te zijn met Continu Verbeteren kan het wellicht voorkomen dat het schip enige tegenslag ondervindt. Waar zee is, is deining en waar veranderingen plaatsvinden, waait soms de wind van de weerstand. De kapitein en stuurman zullen met een duidelijke zeekaart en goede navigatie de juiste koers weten te bepalen. Met behulp van de structuur van de drie Lotusdiagrammen en de drie vlaggenmasten die hoog boven het schip uitsteken, zullen zij de storm vast en zeker de baas blijven. Zij hebben immers een duidelijk doel voor ogen, dragen dit over en zorgen dat de matrozen veilig voet aan wal kunnen zetten op het volgende eiland. De school met haar leerlingen steeds weer een stap verder brengen via een cyclisch proces geeft voldoening als de beoogde doelen worden bereikt en kunnen worden gevierd. Dan kan de vlag letterlijk en figuurlijk in top!

### *Opbouw van het boek*

Hoofdstuk 1 belicht de belangrijkste strategieën voor het werken aan een proces van Continu Verbeteren. Deze strategieën zijn bepalend voor het slagen van de invoering ervan. Alhoewel het voor praktisch ingestelde leerkrachten verleidelijk is om direct door te bladeren naar het praktijkgedeelte vanaf hoofdstuk 2, is het belangrijk de sleutelprincipes van Continu Verbeteren te leren kennen.

Omdat dit boek is bedoeld als een leidraad voor toepassing in de onderwijspraktijk, is bij het schrijven van het boek het *Lotusdiagram op groepsniveau* als uitgangspunt genomen. Dit is immers de plek waar een groot aandeel van de verbetering plaats zal vinden: namelijk de werkvloer.

Vanaf hoofdstuk 2 is ieder hoofdstuk opgebouwd uit drie paragrafen die aansluiten bij de 'gouden cirkel': het *waarom*, *hoe* en *wat* van het betreffende onderdeel.



**Figuur 1** De gouden cirkel (bron: Simon Sinek)

In de hoofdstukken 2 tot en met 10 worden achtereenvolgens behandeld:

- groepsmissie
- groepsafspraken
- groepsdoelen
- databord
- leerlingportfolio
- portfoliogesprek
- door de leerling geleid oudergesprek
- door de leerling geleide groepsvergadering
- Plan Do Study Act

De onderdelen *groepsmissie en groepsafspraken* gaan over een goede en veilige werksfeer in de groep (interactie/relatie).

De onderdelen *groepsdoelen, databord en leerlingportfolio* beschrijven hoe gewerkt wordt aan de ontwikkeling van groep en leerling (leren/competentie).

Ten slotte wordt bij de onderdelen *door de leerling geleid oudergesprek, door de leerling geleide groepsvergadering en Plan Do Study Act* beschreven hoe wordt gewerkt aan toepassing en verbetering van de geleerde onderdelen (toepassen/autonomie).

Voor al deze onderdelen zijn in ieder hoofdstuk speciale subparagrafen opgenomen voor uitwerking en aanpassing:

- met jonge kinderen;
- in het voortgezet onderwijs;
- op teamniveau;
- op stichtingsniveau.

Groepsmissie	Groepsafspraken	Groepsdoelen
INTERACTIE/RELATIE		LEREN/COMPETENTIE
PDSA	Continu Verbeteren op groepsniveau	
TOEPASSEN/AUTONOMIE		LEERLING/PORTFOLIO
Door de leerling geleide groepsvergadering	Door de leerling geleid oudergesprek	
		Databord
		Leerlingportfolio

**Figuur 2** Onderdelen voor het werken aan relatie, competentie en autonomie (bron: KlassePro)

Sommige onderdelen van het Lotusdiagram lijken zeer gemakkelijk uit te voeren en het is dan ook mogelijk om slechts enkele onderdelen hiervan te kiezen en als schoolteam of individuele leerkracht te implementeren. In de praktijk blijkt het echter moeilijk om de toepassing op deze manier vol te houden. Voor een duurzaam Continu Verbeteren-proces dient een (school)organisatie te kiezen voor een totaalaanpak van het Lotusdiagram, op het niveau van de groep, de school en de stichting.

Hoofdstuk 11 geeft een overzicht van de wetenschappelijke inzichten en onderzoeken die zijn gebruikt bij het ontwerpen van Continu Verbeteren voor het onderwijs. Informatie over de (gefaseerde) invoering van Continu Verbeteren is beschreven in het slotwoord.



Voor een eerste idee van hoe Continu Verbeteren in de groep eruit kan zien, zie de film achter deze QR-code.