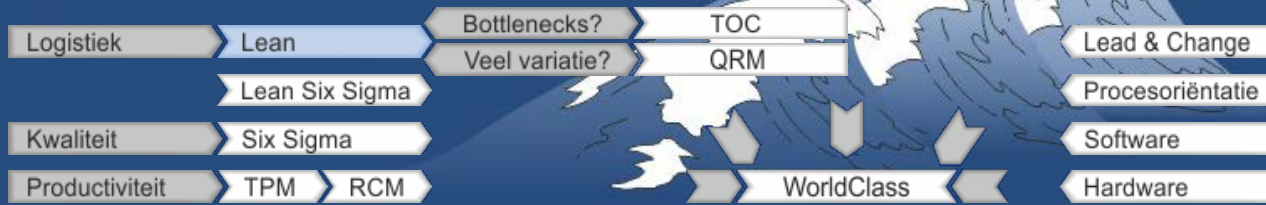


# Procesverbeteren.nl: *We inspire businesses to flow*



## Dit artikel: Lean in de basisschool

## Lean: De slanke organisatie

[Klik voor ander Lean artikel \(^= wisselt sectie\)](#)

### Advies Lean

Leer van ervaren **MASTER BLACK BELTS** en behaal je **POST HBO BLACK BELT diploma**



Oosterhoorn Advies: Uw ervaren partner voor een praktische begeleiding van Six Sigma en Lean projecten! Ook trainingen & workshops.

Cases: Basisschool Panta Rhei Beverwijk en Emmaschool Rijnsburg

## Lean op een basisschool, kan dat?

Door Dr Ir Jaap van Ede, hoofdredacteur Procesverbeteren.nl, 27-10-2014

Kinderen op basisscholen, die werken aan groepsmissies en individuele doelen, zoals minder fouten in een dictee. Is dat een goed idee? Is het nog wel leuk in de klas als procesverbetergrafieken daar hun intrede doen? Dergelijke Lean-tools zie je immers normaliter alleen in productiebedrijven of in dienstverlenende organisaties met volwassenen als klant!



Toch rapporteren sommige scholen opmerkelijke successen met Lean. De kinderen worden uitgedaagd op hun eigen niveau, en ze begrijpen beter wat er van ze wordt verwacht. Je moet echter wel oppassen dat het zijn doel niet voorbij schiet. Een basisschoonklas is geen fabriek, sociale vaardigheden opdoen is even belangrijk als het aanleren van direct meetbare zaken.

Op een basisschool lijkt Lean vooral geschikt voor het verbeteren van echte pijnpunten, zoals ondermaatse Cito-scores, zeker in de hoogste klassen.

Verbeterborden en datamuren in de klas, en leerlingen die werken aan persoonlijke en groepsdoelen! En dit alles niet op een universiteit of in het voortgezet onderwijs, maar in een basisschool. Dit idee blijkt afkomstig van Dr Jay Marino, algemeen directeur van een grote scholengemeenschap in de Verenigde staten.

Bent u leraar of lerares op een basisschool, stel u zelf dan eens de volgende vraag: "Weten mijn leerlingen wát ze moeten leren en waarom, en hoe ze daaraan zélf kunnen bijdragen?" Is het antwoord nee, lees dan verder!

### Advies Lean



Wereldwijde implementaties van:  
 Strategy  
 Operational Excellence  
 Business Progression  
 Behaviour

[www.efeso.com](http://www.efeso.com)



'Elke dag



verbetering'

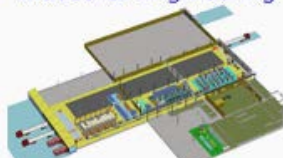
LECTORAAT  
 LEAN



HAN



Industrial Engineering



- Masterplan
- Lean production
- Simulatie



Bouw  
Industrie  
Publieke sector  
Gezondheidszorg

www.leanent.nl



TWI Institute  
Official  
Global Partner

Hét kennisinstituut voor training,  
certificering en implementatie  
van TWI methoden.



Deel van een zogenaamde 'datamuur' in basisschool Panta Rhei. Net zoals een bedrijf heeft de klas een missie, en zelfs een specifiek en meetbaar verbeterdoel: beter begrijpend lezen!

### Data-gedreven

Marino propageert zijn methode in Nederland onder meer via het geven van masterclasses. De basis van dit 'data-gedreven onderwijs' blijkt het toepassen van een aantal Lean principes.

Daarbij gaat het niet zo zeer om het verbeteren van de doorstroom, waar je dan wellicht het eerste aan denkt. Bij kinderen in een basisschool zou dat betekenen dat je hen zo veel mogelijk kennis laat opdoen in zo kort mogelijke tijd en met zo min mogelijk 'verspilling', denk aan schoolreisjes en het opvoeren van musicals.

Gelukkig dat dit niet Marino's invulling van Lean is, zou ik zeggen. Het is immers de bedoeling dat de kinderen niet alleen leren lezen en rekenen, maar dat ze ook sociale vaardigheden ontwikkelen.

### Verspilling

Dit gezegd hebbende, is er soms wel degelijk sprake van verspilling van tijd en energie. Vraag u bij elke schoolactiviteit maar eens af of die iets toevoegt op het gebied van kennis of sociaal-maatschappelijke ontwikkeling, en zo nee, of de kinderen het dan tenminste leuk vinden. Is het antwoord nee, dan is de activiteit niet zinvol. Werkstukken die door de ouders worden gemaakt, of het verplicht vol maken van een quotum aan lessen vallen bijvoorbeeld in deze categorie.

Ook is er veel bureaucratie en regeldruk, waardoor er steeds minder tijd overblijft om te besteden aan het primaire proces: lesgeven. Tenslotte valt op dat er vaak eindeloos discussie is over nieuwe onderwijsvormen, zoals herhaald aftrekken in plaats van staartdelen. Op deze plek wil ik pleiten voor de wetenschappelijke benadering, die ook binnen Lean gangbaar is: hypothesevorming, testen in de praktijk, en tenslotte checken of de nieuwe situatie beter is. Als elke verandering gebaseerd is op gedegen onderzoek (*evidence-based*), dan weet je zeker dat een nieuwe onderwijsmethode beter is dan wat je daarvoor deed.

## De missie van deze website: procesverbetering stimuleren via diepgaande praktijkverhalen!

Drie voordelen van gratis registratie:

1. Elke twee maanden een nieuwsbrief met samenvattingen van alle nieuwe artikelen (maar natuurlijk geen andere mail)
2. Alle artikelen altijd meteen en volledig lezen (sommige artikelen zijn deels afgeschermd voor niet-geregistreerden)
3. Berichten op het forum plaatsen en opmerkingen toevoegen aan artikelen

Meer dan 3000 professionals gingen u reeds voor!

### Kaizen

Jay Marino past vooral het Kaizen-principe uit Lean toe: Continu verbeteren in kleine stapjes in de

Aan de slag met OEE  
in vijf stappen



→ DOWNLOAD  
WHITEPAPER

**CIMPRO**  
We make your company smart



**Lean Six Sigma  
Training and  
Certification**

High Quality  
Globally Recognized  
Lead - Improve - Advance

DE  
VOORWAARDE  
VOOR  
VERBETERING



CLEAR THINKING  
FOR A COMPLEX WORLD

webbased software voor  
kwaliteit- en proces-  
management

PROBEER  
DE DEMO

**Commant**  
people / process / performance

**Symbol**  
BUSINESS IMPROVEMENT

**Lean  
Six Sigma**



**Grens-  
verleggende  
productie-  
systemen**



**total  
productivity**

**KLAAR VOOR  
TWI TRAINING?**

Maximale prestaties,  
minimale fouten binnen  
productieprocessen

**Twi** | training  
within  
industry

[www.twitraining.nl](http://www.twitraining.nl)

richting van een gewenst doel. In een basisschoolklas kan dit bijvoorbeeld zijn dat er gemiddeld minder dan vijf fouten worden gemaakt in een dictee, of dat de klas in staat is om een bepaald aantal plus-min sommen te maken in een half uur.

Het doel kan eigenlijk van alles zijn, mits dit maar 'smart' is: specifiek, meetbaar, acceptabel (lees: de kinderen staan er zelf achter!), realistisch en tijdgebonden. Wat je frequent meet, wordt vanzelf realiteit, is het adagium.



Het docententeam van basisschool Panta Rhei brainstormt over de factoren die het imago van de school bepalen

### Missie

Het Lean-principe van *alignment* zit ook in Marino's methode: je verbetert niet willekeurig maar werkt in stappen toe naar een hoger doel. Zaken die aansluiten bij de missie van de school krijgen daartoe de hoogste prioriteit. Cruciaal is daartoe het hebben van een *shared vision*: alle betrokkenen, van schooldirectie tot de leerlingen, werken toe naar één toekomstbeeld dat breed wordt gedragen.

De schooldirectie maakt daartoe eerst een schoolplan, dit is de missie op één A4-tje. Die missie wordt vervolgens vertaald naar een jaarplan, dat de leerkrachten in een teamoverleg vervolgens weer opsplitsen in jaarvisies voor de lesgroepen 1 t/m 8.

Tenslotte zijn de kinderen aan zet: De juf of meester legt hen uit welke zaken beter kunnen en waarom dat nodig is. Hierna wordt gevraagd wat de kinderen daarvan vinden, zodat zij 'mede-eigenaar' worden van het probleem. Vervolgens worden er samen met hen groepsdoelen geformuleerd. Het is belangrijk dat de kinderen daar achter staan, ze kunnen daartoe bijvoorbeeld hun handtekening op een poster zetten.

Op deze wijze raken de kinderen actief bij het verbeterproces betrokken: zij ondergaan niet langer passief het onderwijs, maar kennen het doel en nemen een stukje verantwoordelijkheid op zich om dat te bereiken. De meester of juf zou je daarbij als 'procesbegeleider' kunnen zien.

Helemaal nieuw is dat idee niet. Er bestaan immers al heel lang schooltypen waarbij het kind tot op zekere hoogte zelf de regie mag nemen. Neem bijvoorbeeld het Montessori-onderwijs, dat dit jaar honderd jaar bestaat. Daarbij is het motto 'help het kind het zélf te doen'.

### Portefolio

**Snelbouwsystemen**  
voor LEAN-manufacturing

Werkplek  
& Transport  
& Magazijn



**MULTITUBE**

**LeanSixSigma**

Hét kennisplatform op  
gebied van Lean Six Sigma

Trainingen, businesscases,  
artikelen, tips & tricks en  
meer!

'Successful Together'

[www.LeanSixSigma.nl](http://www.LeanSixSigma.nl)

**3rd Wave**

Quick Response  
Manufacturing

It's About Time



**Accent**  
Organisatie Advies

**LEAN MANAGEMENT**

specialisten in:

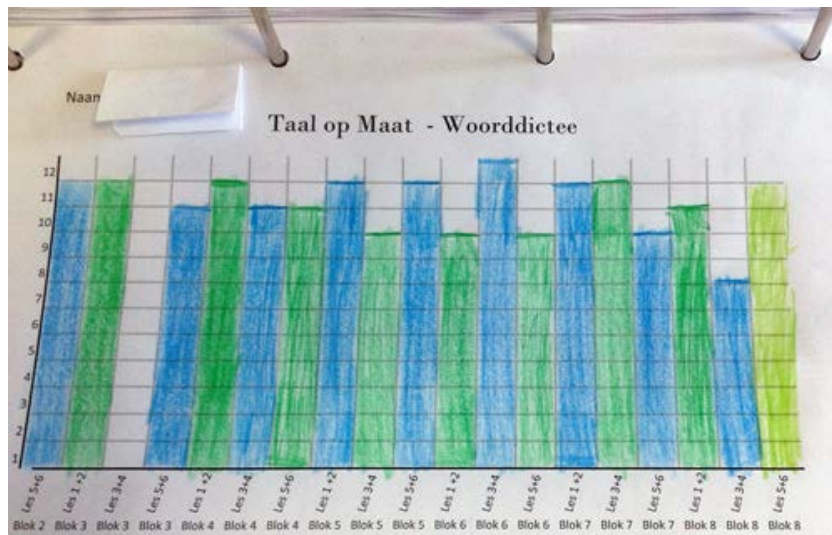
- Advies / interim
- Trainingen / workshops
- Tijdstudies

[www.accentadvies.nl](http://www.accentadvies.nl)



Het Montessori-onderwijs van nu is minder vrijblijvend dan vroeger, toen 'afrekenmomenten' taboe waren. Nu worden de prestaties van de kinderen gemonitord met het Cito-systeem. In de opzet van Jay Marino is er echter veel frequenter sprake van feedback op basis van data. De groepsdoelen worden bij hem vertaald naar individuele doelen voor ieder kind. Als een klas gemiddeld minder fouten wil gaan maken in een dictee, dan moet iedereen daaraan gaan bijdragen. Voor iemand die al goed was in spelling ligt de lat daarbij hoger.

De voortgang wordt vervolgens op individueel niveau gevolgd in een persoonlijke portfolio-map. Daarin houdt elke leerling zelf bij wat de vorderingen zijn, denk bijvoorbeeld aan een grafiek van het aantal dicteefouten versus de tijd. De 'score' van de groep wordt gevolgd via databorden aan de muur van de klas.



Kinderen dragen via persoonlijke doelen bij aan het groepsdoel van hun klas. Zij houden daartoe zelf hun scores bij in een portfoliomap

### Controlling

Dit alles lijkt behoorlijk 'controlling' voor een basisschoolklas. Is het nog wel leuk, vraag je je onwillekeurig af. Ik denk terug aan mijn eigen basisschool, bijna veertig jaar terug. Die school ervoer ik als een warm bad. Op de gewone toetsen na werd daar toen niets gemeten, er was wel een afsluitende Cito-toets. Verder was het er vooral erg gezellig, dus met het opdoen van sociale vaardigheden zat het wel goed. En misschien is dat ook wel het allerbelangrijkst, want een gebrek daaraan haal je moeilijk meer in. Ons tekort aan spellingsvaardigheden werd daarentegen in mum van tijd bijgespijkerd in de brugklas op het VWO. Hierdoor rijst de vraag: hoe ver moet je gaan met "meten is weten" op een basisschool?

Die vraag wordt de te prangender omdat Marino ver gaat, heel ver. De portfolio's van 'zijn' kinderen bevatten zelfs spinnewebdiagrammen, en op zijn data-borden zie je visgraatdiagrammen, die problemen herleiden tot de oorzaken daarvan.

Aan de andere kant is er denk ik niets mis mee, om kinderen al op jonge leeftijd een beetje uit te dagen. Had ik zo'n portfolio gehad, dan had ik ongetwijfeld al aan het eind van de basisschool alle d's en t's op de goede plek gezet. Nu kon ik ongestraft urenlang het raam uit staren. Het sterkste staatje dat ik me daarvan herinner is dat ik op het bord ineens de tekst 't kofschip ontwaarde, en me afvroeg wat is dat? Waarna ik de les weer oppakte bij 'maar je kunt ook de verleden tijd van een werkwoord gebruiken om te bepalen of het voltooid deelwoord op een d of t eindigt.'

### Panta Rhei

Een beetje stimulans kan dus geen kwaad. Bovendien hoeft het model van Marino niet heilig te worden verklaard. Je kun er zo ver mee gaan als je wilt. Dit blijkt uit een gesprek met Mieke Alkemade, schoolleider (directeur) van basisschool Panta Rhei in Beverwijk. Panta Rhei betekent 'alles stroomt'. Met betrekking tot Lean, dat zich richt op het letterlijk en figuurlijk creëren van *flow*, zou je dus kunnen zeggen *nomen est omen*.



Software voor productieverbetering



→ Meer informatie...



Partner in productieverbetering

[www.ijssseltechnologie.nl](http://www.ijssseltechnologie.nl)



Advies, training en projectmanagement in Lean Manufacturing, QRM en Six Sigma

Ook adverteren?

Samen continu verbeteren!  
info@qconsult.nl



Hét Lean Six Sigma kennisinstituut met de grootste praktijkervaring

Wie processen wil verbeteren moet vele talen spreken...



Proces & Productie Optimalisatie  
- mens  
- machine  
- materiaal  
- methode

Ook adverteren?



Basisschool Panta Rhei in Beverwijk

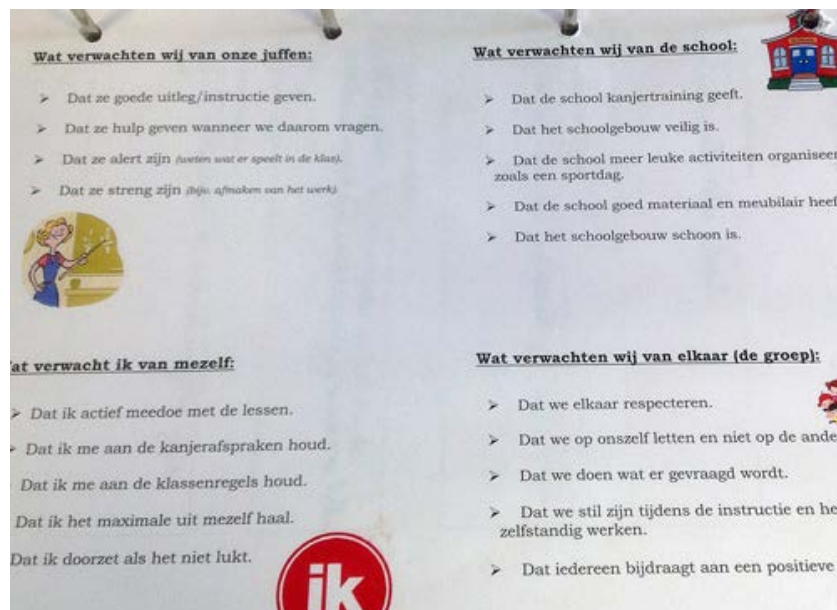
Toen Alkemade haar school dertien jaar geleden startte in wat destijds een wijk in aanbouw was, wist ze echter nog niets van Lean. 'Ik had acht jaar ervaring in het speciaal onderwijs, en wist alleen dat ik *ontwikkelingsgericht leren* wilde toepassen', vertelt Alkemade. 'Dit betekent dat je kinderen niet enkel oefeningen en toetsen laat doen, maar dat zij het geleerde ook vertalen naar de praktijk. Ze krijgen daardoor een onderzoekende houding. Hebben we bijvoorbeeld een thema rondom geloven, dan gaan we op bezoek in verschillende godsdiensthuisen. Kinderen vragen dan bijvoorbeeld waartoe bepaalde voorwerpen dienen.'

Panta Rhei startte in januari 2002 met 7 leerlingen. Daarna groeide de school als kool. 'Aan het eind van dat schooljaar hadden we al 25 leerlingen, en aan het begin van het volgende jaar 125. Op dit moment zijn het er zo'n 700.'

### Structuur

Alkemade stond voor de uitdaging om de snelle groei in goede banen te leiden, en tegelijkertijd aan de nieuwe docenten duidelijk te maken hoe *ontwikkelingsgericht leren* er nu precies uitziet. 'Maar liefst vier jaar achtereenvolgend stond daarom in ons schooljaarplan dat we wilden vastleggen welke zaken wij thematisch aanbieden en hoe we dat aan elkaar overdragen, maar het kwam er steeds niet van. De overheid stelt een aantal kerndoelen vast, die je als school moet bereiken. Onze manier van lesgeven geeft de kinderen relatief veel vrijheid, maar maakt het moeilijker om te checken of we aan de overheidsdoelen voldoen. Het ontbrak aan een structuur daarvoor. Daarnaast waren een aantal Cito-scores onder de maat, en daar wilden we natuurlijk iets aan doen.'

Toen Alkemade in 2010 een lezing volgde van Jay Marino over continu verbeteren op basisscholen was zij onder de indruk. 'Die methode leek precies wat wij misten. Het zou structuur geven aan ons onderwijssysteem, en we zouden gereedschappen krijgen om zwakkere punten gericht te verbeteren. Tenslotte gaf Marino's systeem ook een invulling aan *opbrengstgericht werken*, het idee dat je niet zo maar iets doet, maar dat het resultaat moet hebben. Daarvoor pleit ook de overheid, overigens zonder precies aan te geven wat ze daaronder verstaan.'



In de methode van Jay Marino zijn de kinderen, de onderwijzer, het onderwijsteam en de schoolleiding sámen verantwoordelijk voor de resultaten.

## Experiment

Enkele maanden later volgde Alkemade een vijfdaagse workshop van Marino, en daarna besloot ze zijn methode zelf uit te proberen in één klas.

Om dat experiment te begrijpen even een korte uitleg vooraf, voor wie de Cito-test alleen kent als eindtoets. Cito-toetsen worden tegenwoordig elk half jaar uitgevoerd, om bij te houden of de kinderen genoeg vorderingen maken. Vanuit een Lean-perspectief kun je daarbij natuurlijk vraagtekens stellen. Al die testen voegen immers geen waarde toe (kennis of sociale vaardigheden) voor de kinderen en zijn dus in feite een vorm van *overprocessing*. Het zou beter zijn het leerproces zo in te richten dat er geen extra kwaliteitschecks nodig zijn! De school toetst immers ook al zelf of de leerstof wordt beheerst. Basisscholen worden echter geconfronteerd met allerlei regels waaraan ze van de overheid moeten voldoen. 'Daarnaast is het ook wel goed dat je scholen onderling kunt vergelijken', aldus Alkemade.

## Technisch lezen

'We focusten ons op een Cito-gerelateerd probleem in groep zes', vervolgt ze. 'De score voor *technisch lezen* was in die groep te laag. Je meet dan hoeveel woorden een kind correct kan oplezen in een bepaalde tijd. Goed technisch lezen is een voorwaarde voor begrijpend lezen, wat natuurlijk het einddoel is.'

Volgens de methode van Marino legde de meester in een kring aan de kinderen uit dat zij, gezien hun leeftijd, wat minder snel lezen dan andere kinderen. 'Hierna werd gevraagd wat ze daarvan vonden. Vervolgens werden verbeterdoelen vastgesteld voor de hele groep en voor ieder kind persoonlijk. De voortgang werd uiteindelijk voor de groep bijgehouden op een verbeterbord, en elk kind registreerde zijn of haar persoonlijke vorderingen in een portfoliomap.'

De resultaten waren opvallend goed. 'Veel kinderen houden vanzelf hun portfolio bij. Het valt bovendien op dat kinderen met gedragsproblemen zoals autisme en ADHD het fijn vinden om zo te werken. Het geeft hen structuur, het is duidelijk wat er van hen wordt verwacht.'

Er zijn ook vaste momenten waarop de mappen worden bijgewerkt, minder ijverige kinderen worden zo in het gareel gehouden. Hebben met name jongens soms een extra zetje nodig? 'Dat klopt wel, ja. Ook moet je er soms op toe zien dat iemand zijn persoonlijke doelen hoog genoeg stelt, het moet wel een uitdaging zijn.'

## Juichend

Op het internet kun je filmpjes vinden van klassen die juichend hun groepsmissie scanderen. Op een volgend beeld zie je dan – opvallend vaak meisjes – enthousiast hun portfoliomap omhoog houden, waarbij ze enthousiast roepen "ik heb mijn persoonlijke doel gehaald!".

De filmpjes lijken reclamemateriaal van adviesbureaus. Ooit een klas met zulke volgzame en brave

kinderen gezien? Alkemade lacht. 'Tja, je vraagt natuurlijk wel de meest ijverige leerlingen voor zo'n film. De werkelijkheid is inderdaad een stuk weerbarstiger. Het belangrijkste is echter: de methode van Marino werkt écht. Een kind raakt veel meer bij het leerproces betrokken. We praten zo min mogelijk *over* de kinderen en zoveel mogelijk *met* de kinderen. Om er voor te zorgen dat het niet al te technisch wordt, nemen we in de portfolio's ook doelen op voor bijvoorbeeld presentatie-vaardigheden en samenwerken. Onze school scoort nu bovengemiddeld op de Cito-toetsen, en dat hebben we kunnen realiseren zónder onze principes overboord te gooien. We werken dus niet alleen opbrengstgericht, maar nog steeds ook ontwikkelingsgericht.'



Het onderwijsteam van Panta Rhei heeft een eigen datamuur. Hier wordt daarop de route naar een 'vergaderloze school' weergegeven

### Zo ver als je wilt

Je kunt bij het toepassen van continu verbeteren zo ver gaan als je zelf wilt, benadrukt Alkemade. 'Met de brede uitrol van Marino's systeem zijn we begonnen in groep acht. In die groep moet het type vervolgonderwijs worden gekozen. Op dat moment zijn de Cito-tests extra belangrijk, en daar sluit de Lean-aanpak goed op aan. Kinderen die bijvoorbeeld graag naar het VWO willen kunnen nu bijvoorbeeld zien wat ze moeten bereiken om dat doel te verwezenlijken. Continu verbeteren wordt inmiddels ook toegepast in groep zeven, en in groep zes is de invoering nu in volle gang.'

In Nederland zijn er inmiddels enkele tientallen basisscholen die continu verbeteren toepassen. 'Ik ken zelfs een school die Marino's methode al gebruikt in groep één. Daar plaats ik echter vraagtekens bij. Je komt dan uit op groepsdoelen zoals "alle kinderen kunnen hun veters strikken", en dan schiet de methode zijn doel voorbij. Ik heb net mijn master in de onderwijskunde gehaald, en daartoe heb ik nogal wat wetenschappelijke literatuur doorgenomen. Dat bevestigde mijn indruk dat kinderen een jaar of tien moeten zijn om het idee van continu verbeteren te begrijpen.'

### Teamoverleg

Lean werkt niet alleen goed in de klas, ook het teamoverleg van de leerkrachten is er door verbeterd. Op dat niveau blijken ook de meer diepgaande verbetertools nuttig. Marino heeft bijvoorbeeld een zogenaamde PDSA oftewel Plan-Do-Study-Act cyclus gedefinieerd. Formeel zijn er daarbij zeven stappen, de cyclus houdt het midden tussen de PDCA-cyclus van Deming en de [DMAIC-cyclus](#) van Six Sigma.

'Als vroeger bleek dat er achterstanden waren in een bepaalde klas, dan gingen we pleisters plakken. We ondernamen dus meteen actie', vertelt Alkemade. 'Nu doen we, aan de hand van de PDSA-cyclus, eerst aan reflectie: waardoor is het probleem ontstaan, wat is de grondoorzaak. Op die manier kunnen we het probleem niet alleen op dit moment oplossen, maar er ook voor zorgen dat het niet opnieuw optreedt.'

### Aanvullingen lezers

[Login](#) om hieronder uw eigen bijdrage te plaatsen! Heeft u geen password, [vraag dit eerst aan](#)

Emmaschool: 'Ook een kind van zes kun je prima vragen wat het

## wil'

**Panta Rhei is niet de enige 'lean' basisschool. Eén van de tientallen andere basisscholen die aan de slag gingen met Lean-achtige verbetermethoden, is de Emmaschool in Rijnsburg. Deze relatief kleine school met 155 leerlingen is daar weliswaar nog wat minder ver mee dan Panta Rhei, maar ze denken wel dat continu verbeteren uiteindelijk geschikt is voor alle groepen, zelfs voor de allerkleinsten. 'Ook een kind van zes kun je heel goed vragen wat het wil', vertelt groepsleerkracht Ellen Vooijs.**

Ellen Vooijs is leerkracht van de gecombineerde groep 2 en 3 van de protestants-christelijke Emmaschool in Rijnsburg. 'Wij kampten drie jaar geleden met een teruglopend aantal leerlingen. Bovendien werden we ook nog eens beoordeeld als zwakke school en onder toezicht geplaatst. Het was in ons geval dus geen luxe dat we onze leerprocessen verbeterden, maar pure noodzaak!'



De Emmaschool in Rijnsburg

### Onderscheiden

Dat is gelukt, de school scoort momenteel een voldoende. 'Maar we willen ons natuurlijk verder verbeteren, zodat wij ons echt onderscheiden en daardoor extra leerlingen aantrekken.'

De procesverbetering op de Emmaschool vindt plaats onder begeleiding van consultant Monique Rosens. 'Zij experimenteerde met succes met continu verbeteren op basisschool La Res in Enschede, in de tijd dat zij daar directeur was.'

### Direct Instructie Model

De Emmaschool had, net zoals Panta Rhei in het hoofdartikel, vooral behoefte aan meer structuur. 'Plannen van aanpak, piketpaaltjes, dat soort zaken. Om invulling te geven aan *opbrengstgericht leren*, zijn we overgestapt op het *direct instructie model*, DIM'.

Hierbij worden de kinderen verdeeld in groepjes op hun eigen niveau, en daarbinnen krijgen zij dan instructies, op een interactieve manier. Daarna volgt dan een periode van zelfstandig werken, gevolgd door feedback, waarna de instructiecyclus opnieuw begint.

Vooijs ziet dat kinderen andere vaardigheden hebben dan vroeger, als ze binnenkomen in groep 1. 'Er wordt ook meer van hen verwacht. Door het aanbod op kinderdagverblijven, peuterspeelzalen of het gebruik van een iPad, hoef je ze de namen van kleuren vaak niet meer te leren. Aan de andere kant zijn de kinderen snel afgeleid. Je moet ze daarom structuur bieden, en DIM biedt daar een goede kapstok voor.'

Leuk is dat de kinderen zelf aangeven dat ze meer regie willen. Ze willen een stukje 'eigenaarschap', zoals dat in Lean-terminologie heet. Natuurlijk gebruiken de leerlingen dat soort woorden niet. 'In de bovenbouw nemen we regelmatig enquêtes af, om te vragen wat de leerlingen van ons onderwijs vinden. Dan zie je bijvoorbeeld opmerkingen zoals "De juf vraagt nooit wat ik vind".'





### Individuele doelen

Dit sterkt de Emmaschool in de wens om nu echt door te pakken en de Lean-lesmethode, zoals ontwikkeld door Jay Marino, volledig in te gaan voeren. 'We hebben nu bijvoorbeeld nog geen groepsmissies, maar willen daar wel naar toe. Er is al wel een aparte vergadering om de Cito tussenscores te bespreken, en we houden dat soort data ook bij op verbeterborden. Daar willen we nog meer structuur aan geven. Ook willen we toe naar individuele doelen die worden vastgesteld in overleg met elk kind. Tenslotte zijn we van plan om kind-geleide oudergesprekken te gaan invoeren. Het kind vertelt dan zelf aan de ouders hoe het gaat op school, en hoe zal worden ingespeeld op zijn of haar sterke en zwakke punten.'

In tegenstelling tot Panta Rhei uit het hoofdartikel, denkt de Emmaschool dat data-gedreven verbeteren ook geschikt is voor de laagste klassen. 'Ook aan een kind van zes kun je prima vragen wat het wil bereiken, en tegen welke problemen het aanloopt. Zo'n kind kan dan bijvoorbeeld zeggen dat het bang is om fouten te maken. Daar gaan we dan samen gericht mee aan de slag.'

Niet alleen de kinderen, ook de ouders stellen een grotere betrokkenheid op prijs. 'Ook hen enquêteren we, en dan zie je dat ook zij meer willen meedenken. Om daar invulling aan te geven, betrekken we nu bijvoorbeeld enkele ouders bij de ontwikkeling van het nieuwe schoolgebouw.'

### Sociocratisch vergaderen

In korte tijd is er al heel veel veranderd, ook buiten de klas, stelt Vooijs. 'De vergaderingen van de teamleden verlopen nu bijvoorbeeld veel vlotter en effectiever. *Sociocratisch vergaderen*, zo heet de methode die we daartoe hebben ingevoerd.'

Hierbij krijgt iedereen vooraf alle informatie over hetgeen er besproken zal worden. De vergadering verloopt daarna als volgt: 'Eerst legt degene die een voorstel heeft gedaan uit wat dit inhoudt. Anderen kunnen vervolgens om opheldering vragen, maar zonder dat ze hun oordeel uitspreken. Pas later volgt de meningsvorming, iedereen kan dan zeggen wat hij of zij wel en niet goed vindt aan het voorstel, en er wordt dan gezocht naar oplossingen om bezwaren weg te nemen. Tenslotte formuleert de voorzitter, die aan het begin door de groep op sociocratische wijze is gekozen, een nieuw voorstel. Kan iedereen leven met dat compromis, dan wordt het aangenomen.'

Hulp nodig bij de implementatie van Lean?

Verwijzen naar dit artikel op internet?

Gebruik als link: [http://www.procesverbeteren.nl/LEAN/Lean\\_basisschool.php](http://www.procesverbeteren.nl/LEAN/Lean_basisschool.php)