

Kantelteams maken werk van passend onderwijs voor kinderen voor wie dat niet vanzelf spreekt

Ja maar, hoe dan?

Passend onderwijs realiseren voor kinderen voor wie dit niet vanzelf spreekt, is een taak van alle professionals in onderwijs en zorg, samen met de ouders van de kinderen om wie het gaat. Daarbij is een belangrijke rol weggelegd voor alle betrokkenen: bestuurders, beleidsmakers, leidinggevendenden, docenten, leerkrachten, intern begeleiders, zorgcoördinatoren, groepsleiders, schoolmaatschappelijk werkers, schoolartsen, orthopedagogen, psychologen, voogden en jeugdhulpverleners.

In het boek 'Iedereen aan boord!'¹ wordt een handreiking gegeven om ook passend onderwijs te realiseren voor de kinderen met wie de school vaak slechts met veel inspanning de aansluiting weet te vinden, daarin soms zelfs niet slaagt. Ondanks alle betrokkenheid, motivatie, professionaliteit en weloverwogen pogingen daartoe. Deze handreiking "in vijf stappen" helpt om te komen tot een gezamenlijke werkagenda met als ambitie het realiseren van passend onderwijs voor dit kind of deze kinderen.

De laatste maanden werden wij keer op keer geconfronteerd met de vraag **hoe** teams deze handreiking in en om de klas kunnen toepassen in concrete situaties rondom met naam en toenaam bekende kinderen. Deze vraag bleek bij doorvragen vooral gericht op het organiseren en regisseren van de vereiste (samen)werkprocessen. Meerdere keren werd hieraan door onze gesprekspartners toegevoegd dat terdege rekening moet worden gehouden met alle obstakels die goedwillende professionals en ouders in de weg staan bij het realiseren van passend onderwijs. Deze notitie geeft ons antwoord op deze vraag.

Kantelsituaties¹

Een kernbegrip in 'Iedereen aan boord!' is de kantelsituatie. Wat is dat? Het onderwijs kent heel

wat situaties die van doorslaggevend belang zijn voor de schoolcarrière van kinderen. Momenten waarop deze een vergroot risico lopen om niet mee te kunnen en dus buiten de boot te vallen: thuiszitter of voortijdig schoolverlater te worden. Wanneer een kind zich in een kantelsituatie bevindt, dan loopt dit een groot risico om in een steeds lastiger parket terecht te komen.

Dit zijn de situaties waarin het kind – uiteindelijk – achterblijft in schoolprestaties, een toenemende druk ervaart, zich hiermee geen raad weet en grote moeite heeft om op het goede spoor te blijven. Situaties waarin de betrokken professionals alles op alles zullen moeten zetten om voor dit kind tot een goede oplossing te komen. Altijd gaat het om situaties van het kaliber 'er op of er onder', 'ten goede of ten kwade'.

Werk maken van passend onderwijs vraagt er om dat kantelsituaties tijdig worden waargenomen en adequaat tegemoet getreden. Worden de juiste stappen gezet om diegene die zich in een kantelsituatie bevindt te helpen? Wat ons betreft is dit de belangrijkste uitdaging van passend onderwijs.

Werken met kantelteams²

Terug naar de vraag **hoe** teams het werken aan passend onderwijs voor kinderen voor wie dat vanzelf spreekt in de dagelijkse praktijk kunnen organiseren en regisseren. Houd in herinnering dat het vertrekpunt is dat kantelsituaties tijdig worden herkend, aangepakt en in de goede richting worden gekanteld.

Mogelijk dat u denkt "Kantelteams? Wij hebben al teams, wat maakt deze teams anders?". Kantelteams in een notendop: Alle aandacht van een kantelteam is gericht op de werkagenda, of de concrete activiteiten, die de komende twee tot hoogstens vier weken – een periode die sprint wordt genoemd - dienen te worden uitgevoerd. Activiteiten die er op zijn gericht om kantelsituaties van met naam en toenaam bekende kinderen of jeugdigen, ten

¹ Voor meer informatie: 'Iedereen aan boord! Samen werken aan passend onderwijs voor kinderen voor wie dat niet vanzelf spreekt. Jos van der Horst, Bart van Kessel. SWP Uitgeverij, Amsterdam, 2014.

² De hier beschreven methodiek is een bewerking van het in 1993 door Dr. Jeff Sutherland ontwikkelde 'scrum', een methodiek voor projectmanagement die vooral is toegepast in de wereld van de informatietechnologie. Diegenen die hiervan graag meer willen weten worden verwezen naar 'Scrum. A revolutionary approach to building teams, beating deadlines and boosting productivity. J. Sutherland, Random House Business Books, New York 2014.



goede te keren. Vooraf worden van alle activiteiten de gewenste resultaten concreet beschreven. Iedere werkperiode of sprint eindigt met een demonstratie van de resultaten aan collega's en andere betrokkenen (zoals ouders). Zij geven direct feedback op de gepresenteerde resultaten. Het kantelteam vertaalt deze feedback naar conclusies voor de eigen werkwijze en past deze al tijdens de eerstvolgende sprint toe. De zichtbare resultaten en de feedback motiveren en stimuleren tot leren. Zo ontstaat een beweging van 'praten over...' naar 'werken aan...'.

Stap 1. Stel een kantelteam samen.

Dit is een team dat bestaat uit diegenen die samen in staat zijn om in de school werk te maken van specifieke kantelsituaties waarin kinderen, of jeugdigen zich bevinden. Zo'n – veelal tijdelijk – team kan worden geformeerd op het niveau van een onderwijslaag (onder-, midden-, of bovenbouw), rondom een specifieke klas, vakgroep of groep kinderen die zich in eenzelfde kantelsituatie bevinden, bij de overgang van primair- naar voortgezet onderwijs, of de doorstroming van voortgezet onderwijs naar MBO. Daar waar de uitdagingen voor het realiseren van passend onderwijs zichtbaar zijn, worden de teams geformeerd.

Afhankelijk van de professionele krachten waarover een school en het samenwerkingsverband beschikken, bestaat een kantelteam uit een of meerdere leerkrachten en onderwijsassistenten, de intern begeleider, de zorgcoördinator, de orthopedagoog, de psycholoog, een aan de school verbonden ambulante begeleider, wellicht de conciërge, enzovoorts.

Nooit is sprake van een team groter dan 7 personen. Meer teamleden maakt teams ineffectiever. Het gaat er om diegenen in een team samen te voegen waarvan gezamenlijk het meeste resultaat mag worden verwacht.

Sta toe dat deze teams volledig zelfstandig beslissen **hoe** zij te werk willen gaan en vermijd bemoeienis "van buitenaf". Dit soort afleiding maakt het voor de teams alleen maar moeilijker om hun werk goed te doen. Zij krijgen een volledig mandaat van het management!

Stap 2. Regel een regisseur en een kantelaar

Dit kan een en dezelfde persoon zijn, maar het kan ook gaan om twee collega's. De vraag is of een school of samenwerkings-

verband één medewerker kent die over de voor beide rollen benodigde competenties beschikt.

De regisseur is een ter zake deskundige, werkzaam in school of samenwerkingsverband, met een groot hart voor passend onderwijs. Een man of vrouw die goed weet wat er in de school speelt, die de kinderen en jeugdigen kent waarom het gaat, die weet wat het van alle betrokkenen vraagt om kantelsituaties de goede kant op te kantelen. Deze is verantwoordelijk voor het opstellen van de werkagenda die beschrijft **wat** er moet gebeuren. De regisseur is geen teamlid, maar een procesbegeleider.

De werkagenda kan allerlei taken omvatten. Van het alert signaleren van (naderende) kantelsituaties tot en met de stappen die gezet dienen te worden om specifieke kinderen aan boord te houden. Deze regisseur beslist ook **wat** de taken zijn die het team in een bepaald tijdsbestek dient uit te voeren. Nog maar eens: het team beslist **hoe** deze taken worden uitgevoerd.

Het gaat hier niet om een leidinggevende, maar om een persoon met gezag gebaseerd op kennis en ervaring. Deze regisseur krijgt ook geen lijnbevoegdheden. Aan hem of haar de taak om vanuit een goede relatie en gezag te regisseren.

De kantelaar is vooral erg goed in het opruimen van obstakels die het kantelteam tegenkomt op de door de regisseur beschreven weg. Zodra het team melding maakt van obstakels die in de weg staan van het realiseren van passend onderwijs, is de kantelaar degene die er voor verantwoordelijk is dat deze zo snel mogelijk verdwijnen. Hindernissen zoals een te grote werkdruk, collega's of externe partijen die weigeren mee te werken, een schoolleider die zich te afzijdig houdt, informatie die door andere betrokkenen om privacy redenen niet beschikbaar wordt gesteld, of financiële drempels. De kantelaar is als creatieve doorzetter in staat om (onverwachte) oplossingen te bedenken en strijdvaardig in het implementeren hiervan. Een professional die zich niet met een kluitje in het riet laat sturen. Net als de regisseur is de kantelaar



geen teamlid, maar een procesbegeleider die het pad effent.

Stap 3. Verfijn de werkagenda en schat de hoeveelheid werk

De regisseur stelt de eerste versie van de werkagenda op en beschrijft **wat** er moet gebeuren om een of meerdere kantelsituaties in de goede richting te laten kantelen. Kantelteam, kantelaar en regisseur bekijken samen welke verfijningen nodig zijn. Dit komt er vooral op neer dat grotere taken waar nodig worden gesplitst in kleinere taken, of dat bijvoorbeeld tussenstappen worden geformuleerd. Mogelijk omdat deze worden gezien als noodzakelijke stappen in het grotere geheel, om dat wat abstract is concreet te maken, of omdat de kracht van de regie groeit naarmate de werkagenda meer kleinere en sneller te realiseren taken bevat.

Tijdens deze derde stap stelt het kantelteam van alle taken expliciet vast wat de gewenste, zichtbare uitkomst is, wanneer deze zijn afgerond. Oftewel: Hoe zien we dat een taak klaar is? Welk resultaat ligt er dan op tafel?

Het kantelteam schat aansluitend de hoeveelheid werk die de volledige uitvoering van elke taak vraagt. Dit is niet aan de regisseur, noch aan de kantelaar, maar aan diegenen die zorg dragen voor de daadwerkelijke uitvoering van de taken. De leden van het kantelteam bespreken hiertoe ook met elkaar **hoe** zij de taken willen uitvoeren.

Het schatten van de hoeveelheid werk gebeurt met een specifieke methodiek die toestaat dat de snelheid waarmee het team taken uitvoert in beeld wordt gebracht. Dit is vooral van belang omdat de snelheid van de kantelteams bepalend is voor de lengte van de kantelsituatie waarin een kind of jeugdige zich bevindt, of voor bijvoorbeeld de duur van het thuiszitten. Trage kantelteams verlengen kantelsituaties en vergroten zo de risico's op thuiszitten en voortijdig schoolverlaten voor kind of jeugdige.

Het zeer specifiek benoemen van de zichtbare resultaten van een afgeronde

taak en het schatten van de hoeveelheid werk, zijn belangrijke hulpmiddelen bij het versterken van het lerend vermogen van de teams.

Stap 4. Plan de sprint

Kantelteams plannen hun werk in korte en vastliggende perioden van twee tot maximaal vier weken. Dit zijn onveranderbare tijdsblokken, sprints genoemd, waarin de taken uitgevoerd worden en uiterlijk op de laatste dag klaar zijn, die van de regisseur de hoogste prioriteit kregen en waarvan het kantelteam meende deze binnen deze sprint ook echt af te kunnen ronden.

Zodra de sprint is gepland, mogen er geen taken meer bij of af. De planning ligt voor de duur van de sprint vast. Het kantelteam gaat volledig zelfstandig aan het werk. Niemand controleert of intervenueert.

Vooraf bij complexere en lastiger te beïnvloeden kantelsituaties, zijn er vaak meerdere opeenvolgende sprints nodig om passend onderwijs te realiseren. Deze worden echter niet vooraf gepland of ingevuld. Dat doet de regisseur aan het einde van elke sprint: pas dan bepaalt hij op basis van de opgedane ervaringen welke taken prioriteit verdienen in de volgende sprint.

Het kantelteam hangt op een vaste en voor alle kantelteamleden zichtbare plek in de school een kantelbord op dat de actuele voortgang laat zien van de sprint. Dit bord wordt dagelijks "in het voorbij gaan" bijgehouden. De stand van de verschillende taken wordt er met post-its op bijgehouden.

Stap 5. Drie korte overleggen

Iedere sprint kent drie compacte overleggen. Twee keer per week (of bij sprints van twee weken of minder, drie keer per week) vindt op vaste tijdstippen werkoverleg plaats. Drie vragen staan centraal en worden door alle leden van het kantelteam beantwoord:

Taken op werkdag	Te doen in deze sprint	Nu mee bezig	In de wacht	Klaar

D
Het kantelbord
e

1. Wat heb je in de voorbije dag(en) afgerond sinds ons vorige werkoverleg?
 2. Wat zal je afgerond hebben voor ons eerstvolgende werkoverleg?
 3. Welke hindernissen staan in je weg?
- Waarbij de antwoorden op de laatste vraag, door de kantelaar dienen te worden opgepakt.
Dit overleg mag ten hoogste 15 minuten duren.

Het tweede overleg is de sprintevaluatie. Ook dit is een overleg dat kort is. Hoogstens 30 minuten. Dit is het moment waarop het kantelteam de resultaten toont van de afgeronde taken aan collega's en ouders (en in voorkomende gevallen wanneer dat pedagogisch verantwoord is ook aan de betrokken kinderen). Aan collega's omdat zij als professionals de resultaten kunnen beoordelen. Aan ouders omdat de werkdag betrekking heeft op hun kind(eren) en zij op basis van hun ervaringsdeskundigheid de resultaten kunnen beoordelen.

Zo krijgt het kantelteam aan het einde van elke sprint waardevolle feedback van de twee partijen die er het meest toe doen: collega's en ouders (en mogelijk ook de kinderen). Dit leert het kantelteam niet alleen hoe de uitgevoerde taken worden gewaardeerd, maar ook hoe collega's en ouders aankijken tegen de resultaten: zijn deze zoals gewenst?

Het derde overleg is de sprintterugblik. Hierin bespreekt het kantelteam de verkregen feedback en het werkproces van de voorbije sprint: hoe kwamen de resultaten tot stand? Zowel voor wat betreft resultaten als werkproces wordt kritisch gekeken welke verbeteringen mogelijk zijn. Kernvraag: welke verbeteringen in kwaliteit en tempo zijn mogelijk?

Zodra het kantelteam tot conclusies is gekomen, is het aan de regisseur om op basis daarvan de planning voor de volgende sprint op te stellen. De kantelaar voegt waar nodig "op te ruimen" obstakels toe aan zijn takenlijst.

De volgende sprint gaat van start. Het proces herhaalt zich.

Stap 6. Vier de successen!

Vier het succes, iedere keer wanneer een kantelteam er in slaagt om het tijt te keren en een oplossing te realiseren voor een kind of jeugdige in een kantelsituatie.

-
1. 'Iedereen aan boord! Samen werken aan passend onderwijs voor kinderen voor wie dat niet vanzelf spreekt', Jos van der Horst en Bart van Kessel, 2014, Uitgeverij SWP, Amsterdam.

Gedragswerk | Culemborg | 06.10.2014 | Jos van der Horst | info@gedragswerk.nl