

# 10

## Onderwijsgroep Tilburg: samenspel voor beter onderwijs

### Hilde Adriaenssens en Carl Govers

- 1. Onderwijsgroep Tilburg** 335
  - Onderwijsgroep Tilburg 335
  - Teams als kleinste bouwstenen 336
  - Bestuurlijke eenvoud 336
- 2. Collectieve ambitie** 337
  - Het beste onderwijs van Nederland 337
  - Het Huis van OGT 338
  - Strategische dialoog 338
  - Strategische doelen 339
- 3. Duurzaam verbeteren** 341
  - Lean-filosofie als inspiratiebron 341
  - Lean-management als verandermethodiek 342
  - Purpose, People, Process 344
- 4. Doorlopend ontwikkelen** 345
  - Excellente docenten 345
  - Productieve leergroepen 345
  - Leidinggeven zonder strepen 346
- 5. Kantelen en versnellen** 347
  - Richting en ruimte voor zelfsturing 347
  - Versnellen, verdichten, verstevigen 348
  - Nieuwe spelregels 349
  - Ruimte voor teams en professionals 350
  - Binnen en buiten verbinden 350
  - Leerling voorop 351
- 6. Bespiegelingen** 351
  - Doorlopend vernieuwen 352
  - Van planmatig veranderen naar motiveren en leren 352
  - Lean-filosofie als inspiratiebron en hefboom 353
  - Organische spelvormen 354
  - Van bovenaf en van onderaf 354
  - Samenspel van professionals, leidinggevenden en bestuurders 355
  - Variatie waarderen en leren van elkaar 355
  - Communicatie en betekenisgeving 356
  - Spelplezier beleven 356
  - Vooruitblik 357

## 10. Onderwijsgroep Tilburg: samenspel voor beter onderwijs

Onderwijsgroep Tilburg is een middelgrote onderwijsorganisatie voor voorbereidend en middelbaar beroepsonderwijs in Brabant. De school is doorlopend in ontwikkeling om leerlingen en studenten het beste onderwijs te geven en hen daarmee voor te bereiden op een zelfstandige toekomst.

Dit hoofdstuk geeft een beeld van een veranderproces vanuit de ambitie om het beste onderwijs in Nederland te verzorgen. We beschrijven het ontstaan van de collectieve ambitie en hoe deze handen en voeten krijgt door een dialoog over strategische doelen. Vanuit deze doelen wordt een veranderingsproces gestart dat zich richt op duurzaam verbeteren. Hierbij wordt gebruikgemaakt van het Lean-gedachtegoed om samenspel te bevorderen en het samen elke dag een beetje beter te doen. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het proces van duurzaam verbeteren en doorlopend ontwikkelen. Het hoofdstuk besluit met een terugblik en vooruitblik.

### 1. Onderwijsgroep Tilburg

In deze paragraaf introduceren we Onderwijsgroep Tilburg en geven we een schets van de veranderingen tot 2012. In deze periode ging het vooral om het vormen van de groep vanuit meerdere scholen in de regio en het op orde brengen van de organisatie.

#### **Onderwijsgroep Tilburg**

Onderwijsgroep Tilburg (OGT) verzorgt onderwijs vanuit 3 vmbo-scholen, 16 mbo-scholen en 4 scholen voor funderend onderwijs gericht op vavo, Educatie en Inburgering, Entree-opleidingen en Schakelcollege. Circa 1300 medewerkers zorgen voor de uitvoering van het onderwijs aan ruim 12.000 leerlingen en studenten, onder wie ook ongeveer 3000 studenten door het land heen die hun opleiding genieten op de werkvloer.

Bij het aantreden van het nieuwe bestuur in 2012 heeft de onderwijsgroep al verschillende majeure veranderingen achter de rug. De organisatie, ontstaan in 1996, is een fusieorganisatie van scholen voor middelbaar beroepsonderwijs, volwasseneneducatie en voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs. De eerste jaren gaan volledig op aan het vormen van één organisatie. Het mbo-onderwijs en de volwasseneneducatie krijgen vorm in vier grote colleges onder de naam van roc Midden-Brabant. De vier vmbo-scholen worden geclusterd tot het Midden-Brabant College. Elke entiteit heeft een eigen on-

dersteuningsdienst. Dit alles gebeurt onder de vlag van de koepelorganisatie Stichting Educatie en Beroepsonderwijs. Veel energie wordt gebruikt voor het op orde krijgen van de instelling, zowel organisatorisch als financieel. Ook het bewerkstelligen van een goede relatie met het omliggende bedrijfsleven vraagt de nodige energie.

### **Teams als kleinste bouwstenen**

In 2001 worden de eerste initiatieven genomen om bij vier grote mbo-colleges de teams van leraren te zien als eenheden die verantwoordelijk zijn voor het resultaat. Bij het vormen van teams wordt vooral gekeken naar de verwantschap van opleidingen. Ook wordt de keuze gemaakt om een team verantwoordelijk te maken voor alle vier de niveaus in de beroepsopleidingen en voor de voltijdse en deeltijdse opleidingen. Dit alles is bedoeld om voor de student het doorstromen zo gemakkelijk mogelijk te maken en voor het bedrijfsleven herkenbare eenheden te creëren. Door te werken met teams kan de kwaliteit van het onderwijs meer aandacht krijgen en wordt de schoolorganisatie wendbaarder. Met het project 'Stuur in Eigen Hand' worden de teams vier jaar lang in staat gesteld te werken met een activiteitenplan, zodat ze als resultaatverantwoordelijke eenheid kunnen functioneren. Ook worden basis- en functiespecifieke competenties geïntroduceerd, zodat de teams voortdurend kunnen werken aan teamontwikkeling én ze handen en voeten kunnen geven aan de vanuit de cao-mbo nieuw geïntroduceerde werkverdelingsprocedure, waarbij de teams zelf bepalen hoe ze het werk onder de collega's verdelen.

### **Bestuurlijke eenvoud**

Aan het eind van deze periode wordt uit de mbo-benchmark duidelijk dat roc Midden-Brabant toch nog 5 procent duurder is dan vergelijkbare schoolorganisaties. Vanuit die constatering wordt besloten dat besparingen niet ten koste mogen gaan van de beschikbare uren voor de scholen, maar dat de dienstverlening efficiënter georganiseerd moet worden. De keuze wordt gemaakt deze te concentreren in Shared Service Centers. Zeker zo belangrijk is dat de vier grote colleges plaatsmaken voor scholen met de menselijke maat. Deze scholen zijn kleinschalig, herkenbaar voor zowel de studenten als het bedrijfsleven en bieden optimale ruimte voor de ontwikkeling van de teams.

Ten aanzien van de aansturing hanteert de Onderwijsgroep Tilburg de volgende principes:

- besturen op hoofdlijnen vanuit visie, doelen, kaders en standaarden;
- decentrale uitvoering met ruimte voor de onderwijsteams;
- integraal management met eenheid van leiding en geconcentreerde diensten;
- sturen op resultaten;
- platte organisatie met zo min mogelijk managementlagen en korte communicatielijnen;
- verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie;
- lerende organisatie gericht op innovatie;
- sturing door het primair proces, de ondersteuning faciliteert.

Bij de vorming van de scholen wordt ook de laag van teamleiders weggesaneerd. De directeur stuurt direct de teams en de docenten aan. De scholen hebben een dusdanige omvang dat dit ook kan: vijfhonderd tot negenhonderd studenten met gemiddeld vijftig docenten. Daar waar één school te groot is, wordt pragmatisch gekozen voor het aanstellen van twee directeuren.

Door het inzetten en hanteren van een strakke bestuurlijke agenda ‘Succes is een keuze, geen toeval’, is de organisatie na vijf jaar op orde. Inhoudelijk wordt gestuurd langs vier lijnen:

- elke leerling die bij ons weggaat, gaat weg met een kwalificatie;
- we streven naar systematisch doorstroming vmbo – mbo en mbo – hbo;
- de verankering van de opleidingen in het veld is wezenlijk verbeterd. Hierdoor komt de focus meer en meer op het onderwijs te liggen;
- er wordt fors ingezet op de professionele ontwikkeling van de schooldirecteuren.

De directeuren groeien steeds beter in hun rol als direct leidinggevend. De Algemene Directie die verantwoordelijk is voor het roc kan daardoor steeds meer zaken loslaten. Daarmee begeeft de directie zich steeds vaker in het vaarwater van het bestuur. Daarvoor is dit een signaal om de Algemene Directie te laten vervallen en door te gaan in een tweelagenstructuur: directeuren als direct leidinggevend van de teams in de scholen en een College van Bestuur.

Dat is het punt in 2012 waarop een nieuw College van Bestuur zijn intrede doet en een ontwikkeling in gang zet naar meer aandacht voor de kwaliteit van het onderwijs en meer professionele ruimte voor docenten op de scholen.

## 2. Collectieve ambitie

Het nieuwe College van Bestuur formuleert een uitdagende ambitie en gaat daarover in gesprek met docenten en bedrijven in de regio. Dit mondt uit in een gedragen missie en visie, doelen en concrete doelstellingen voor de toekomst.

### Het beste onderwijs van Nederland

Er gaat een schok door Onderwijsgroep Tilburg wanneer de voorzitter van het College van Bestuur in 2014 de collectieve ambitie bekendmaakt: wij willen het beste onderwijs van Nederland verzorgen. Een ongekende uitspraak voor een organisatie waar tot dan toe bescheidenheid troef is. Dat doet hij op ‘de Parade’, een tweejaarlijks evenement waarbij door middel van workshops alle collega’s bij elkaar in de keuken kunnen kijken.

En toch is dit ook niet helemaal onverwacht. Bij zijn aantreden als voorzitter van het nieuwe College van Bestuur in 2012 is zijn strategie er meteen op gericht de inhoud van de uitgezette lijnen niet te veranderen. De vier lijnen blijven bestaan en zijn erop gericht dat alle leerlingen met een kwalificatie de deur uitgaan, de doorlopende leerlijnen wor-

den versterkt, de verankering in de regio wordt versterkt en dat wordt geïnvesteerd in professionele ontwikkeling. Om deze lijnen tot bloei te laten komen worden leerkrachten door het bestuur uitdrukkelijk uitgenodigd er betekenis en beleving aan toe te voegen in hun dagelijkse werk.

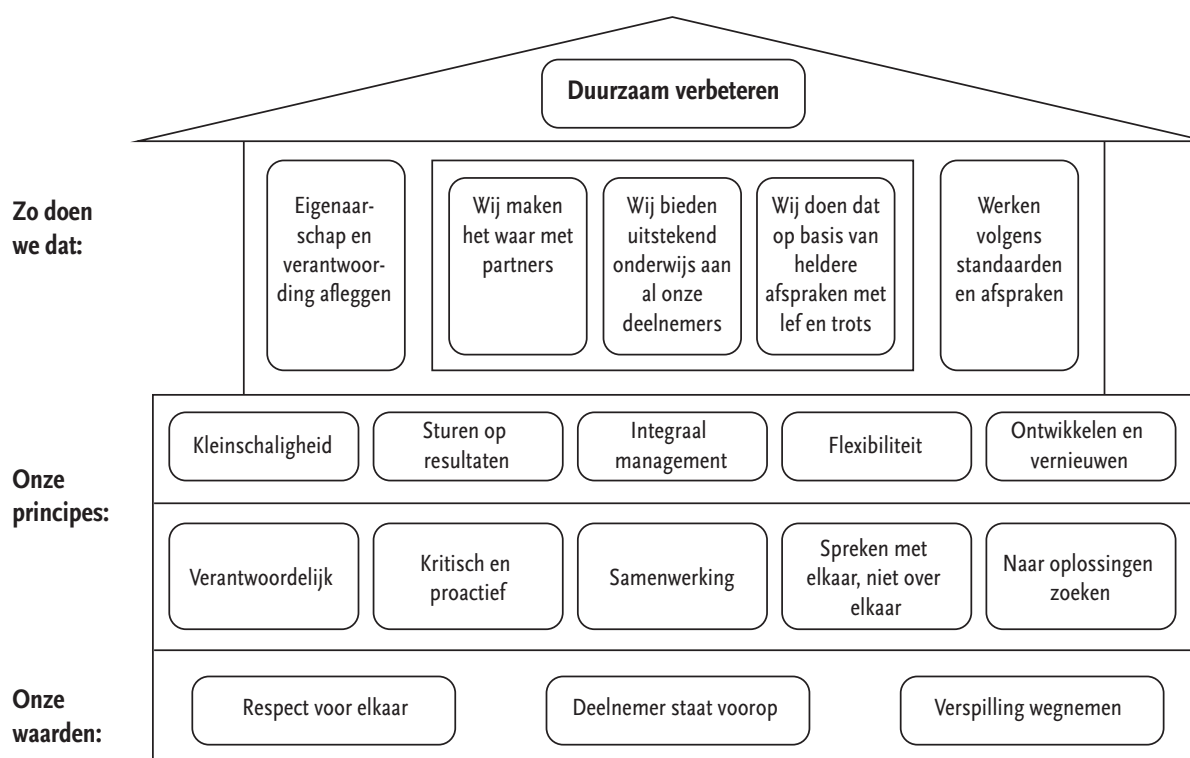
De collegevoorzitter constateert dat de Onderwijsgroep Tilburg op papier een waardegedreven organisatie wil zijn, maar hij ziet daarvan te weinig terug in de realiteit van elke dag. Daarom wil hij bewerkstelligen dat alle collega's betekenis geven aan de waarden in hun dagelijks handelen. Ook mist hij ambitie in de organisatie. Iedereen doet zijn werk, maar het lijkt op een kabbelend bestaan, zonder een echte wens tot verbetering. In zijn ogen doet een te grote bescheidenheid onrecht aan de professional. Die behoort trots te zijn op wat hij doet. De organisatie nodigt daar echter niet toe uit. De voorzitter wil een beweging op gang brengen waardoor de professionals in het onderwijs voor zichzelf weer een perspectief formuleren. Hij ziet de ambitie om het beste onderwijs te geven niet als het vehikel om lijstjes aan te voeren, maar zoals hij zelf zegt 'omdat onze studenten en leerlingen dat verdienen!'. Bovendien is het zijn overtuiging dat het verzorgen van het beste onderwijs aansluit bij de intrinsieke motivatie van iedereen die in het onderwijs werkt.

### **Het Huis van OGT**

Het College van Bestuur wil de ambitie handen en voeten geven en gaat daarom in gesprek met bedrijven in de regio – bij voorkeur niet-onderwijsinstellingen – om inspiratie op te doen. Een eerste bezoek wordt door het College en de concernstaf gebracht aan het voertuigbedrijf Scania en verzekeraar Achmea in Zwolle en in eigen stad aan het St.-Elisabeth Ziekenhuis. De bezoekers worden later gevolgd door vele collega's van Onderwijsgroep Tilburg (OGT). In navolging van het productiebedrijf Scania wordt in samenspraak met het management het 'Huis van OGT' geconcipieerd. Scania wordt als voorbeeld gebruikt omdat daar de oriëntatie van alle medewerkers op het primaire proces het meest zichtbaar is en het best doorgevoerd. In het Huis van OGT staan zowel de doelen als de waarden, de principes en de werkwijzen van Onderwijsgroep Tilburg. Om meer bekendheid te genereren, gaat het CvB met alle veertig teams op de scholen en van de Shared Services in gesprek over de bedoeling van het Huis en de vraag hoe het een rol kan spelen in ieders dagelijkse werk. Het Huis geeft immers aan wat de organisatie wil realiseren en hoe dat met elkaar te doen. De gesprekken verlopen divers, maar over het algemeen positief. Medewerkers zijn eerder nieuwsgierig dan sceptisch. In het onderzoek naar de betrokkenheid van medewerkers van 2014 geeft 80 procent van de collega's aan het Huis te herkennen en zich er in te kunnen vinden.

### **Strategische dialoog**

Met het introduceren van het Huis zijn de doelen gesteld en ook de wijze waarop daar met elkaar aan gewerkt wordt. Nog steeds ontbreekt echter een lonkend perspectief, een ambitie die aantrekkelijk is en tegelijkertijd stimulerend. Uit de gesprekken die het CvB



Figuur 10.1: Het Huis van OGT

hierover met alle teams voert, valt maar één conclusie te trekken: de grote betrokkenheid van alle medewerkers bij het verzorgen van goed onderwijs voor de studenten is wat mensen motiveert om elke dag weer (liefst fluitend) naar het werk te komen. Het CvB vertaalt deze bevinding dan ook een-op-een in de formulering van de collectieve ambitie:

- Wij verzorgen het beste onderwijs van Nederland!
- Wij hebben de vakbekwame en trotse collega’s die het verschil maken.
- Die de wil hebben om het beste onderwijs van Nederland te bieden, elke dag weer.
- Die de samenwerking aangaan met de mensen en organisaties in onze omgeving.
- Met respect voor elkaar, vanuit eigen kracht.
- Dit doen we door het onderwijs duurzaam te verbeteren, zodat het vandaag de dag al aan de eisen van de toekomst voldoet.
- Zo bepalen wij met het beste onderwijs de toekomst van onze deelnemers, een toekomst die deuren opent.

### Strategische doelen

In een sessie op de hei wordt door het College van Bestuur en de concernstaf een eerste vertaling gemaakt van de collectieve ambitie in vijf strategische doelen. Deze eerste schets wordt gedeeld met het management en door hen verder uitgewerkt voor de eigen opleiding. Na een aantal gezamenlijke conferenties levert dit uiteindelijk per doel een uitgewerkte richting op over hoe en met wie waaraan gewerkt gaat worden.

1. *Aantoonbare onderwijskwaliteit*

Wij bepalen met het beste onderwijs van Nederland de toekomst van onze deelnemers.

2. *Opleiden voor een carrière*

Wij leiden toekomstgericht op, zodat deelnemers eigen kennis en vaardigheden behouden en uitbreiden.

3. *Positie in de regio*

Onderwijsgroep Tilburg levert samen met partners een bijdrage aan het duurzaam verbeteren van het onderwijs in de regio.

4. *Medewerker 3.0*

De toegevoegde waarde voor de deelnemer staat centraal en de rol van de vakbekwame en trotse collega's is cruciaal.

5. *Duurzaam verbeteren*

Vakbekwame docententeams nemen het eigenaarschap voor het onderwijs, zodat het onderwijs vandaag de dag al aan de eisen van de toekomst voldoet.

Het op deze manier vertalen van de collectieve ambitie, missie en visie in vijf strategische doelen, maakt de strategie hanteerbaar voor het management en alle andere collega's. Het is de bedoeling dat alle professionals in het onderwijs zich in toenemende mate verbinden aan de ambitie en de realisatie van de doelen.

In het nieuwe schooljaar gaat het CvB daartoe op zes verschillende locaties in gesprek met de medewerkers over de doelen. Meer precies over wat de doelen voor hen betekenen en hoe deze betekenis krijgen in hun dagelijkse werk. De gesprekken leveren een rijk palet op aan inzichten en goede voorbeelden, maar ook aan zaken die minder goed lopen, die het verzorgen van het beste onderwijs dwarszitten. In het kader van duurzaam verbeteren is stevast de vraag van het CvB wat iedereen daaraan zelf kan en gaat doen.

In deze dialoog blijkt dat de begrippen *Aantoonbare onderwijskwaliteit*, *Opleiden voor een carrière*, *Positie in de regio*, *Medewerker 3.0* en *Duurzaam verbeteren* stevast de vraag oproepen naar definiëring. Maar net als 'het beste onderwijs' zijn ook deze doelen niet te vangen in een vaststaande definitie. In het kader van het toevoegen van betekenis en beleving door alle collega's is het juist de bedoeling met elkaar daarover in gesprek te gaan en in het verlengde daarvan over de vijf doelen: wat betekenen die in de specifieke context van het eigen team en voor de eigen studenten? Dit gebeurt om zo op teamniveau de eigen, gedeelde, realiteit te creëren.

Opvallend is dat daar waar de onderwijsteams begeleiding krijgen van Stichting Leerkracht de docenten beter de invulling van de strategische doelen onder woorden kunnen brengen. Dit komt doordat zij een gezamenlijk gedragen visie op hun eigen onderwijs hebben gemaakt als startpunt van het verdere traject van Leerkracht, dat dus dient als motor van hun eigen teamontwikkeling voor het realiseren van het beste onderwijs.



### 3. Duurzaam verbeteren

Al tijdens de bedrijfsbezoeken komen de collegeleden en de docenten in aanraking met het Lean-gedachtegoed. Ze zien dit als een methode om de doelstellingen te realiseren. Daarbij wordt ingezet op samenwerking en zelfsturing.

#### Lean-filosofie als inspiratiebron

Een van de waarden van het Huis is ‘verspillingen wegnemen’; in het dak van het Huis staat ‘Duurzaam verbeteren’. Het geeft de intentie aan te faciliteren dat collega’s hun werk elke dag beter willen en kunnen doen. Een van de eerste stappen hierbij is het verkennen van wat de Lean-methodiek zou kunnen betekenen voor de Onderwijsgroep Tilburg.

Uiteindelijk omarmt het College van Bestuur de Lean-filosofie als mogelijk antwoord op de uitdagingen waarvoor de Onderwijsgroep Tilburg zich voor de komende jaren gesteld ziet: efficiënter werken, minder verspilling, meer proactiviteit, maar vooral mogelijk maken dat docenten enthousiast, gemotiveerd en deskundig, dagelijks met plezier hun vak uitoefenen en goed en veelvuldig samenwerken met hun collega’s. Het College van Bestuur besluit tot een voor de OGT enigszins onorthodoxe werkwijze. Lean wordt niet door middel van een project of een pilot in de organisatie geïntroduceerd, maar binnengebracht door een denktank die kleine experimenten entameert vanuit het idee van kwaliteitsverbetering onder het motto: elke dag samen een beetje beter.

#### *Duurzaam verbeteren*

Al langer heeft het College van Bestuur het gevoel dat het systeem een beetje vastloopt. Ze neemt waar dat binnen de entiteiten en functionaliteiten nog wel voortgang wordt geboekt, maar niet mét elkaar, niet over de scholen en diensten heen. Bovendien ontbreekt de echte oriëntatie op de leerling voorop wel eens. Een van de collegeleden komt onder andere door het lezen van het boek *The Toyota Way to Lean Leadership* tot het inzicht dat het essentieel is om in de scholen een cultuur te creëren waarbij medewerkers niet alleen bezig zijn met hun eigen werk en het verbeteren daarvan, maar daarnaast ook gemotiveerd zijn om dat te blijven doen vanwege een sterke binding met de organisatie. Daar ligt ook de natuurlijke koppeling met de waardenoriëntatie, geëntameerd vanuit het Huis van de OGT. Nadenkend over wie aan tafel zit, welke taal wordt gebruikt en hoe wordt samengewerkt ontstaat het inzicht dat het onderwijs vele malen beter kan. Niet door het invoeren van bepaald instrumentarium, maar door het voor docenten mogelijk te maken dagelijks hun werk met plezier te doen en stevast te verbeteren. Het is de betrokkenen direct duidelijk dat het geen afgerond project kan zijn, maar dat het gaat om een waarden-georiënteerd traject waarbij de wil tot verbeteren altijd aanwezig is, verbeteren dus met oog voor kwaliteit van het onderwijs waarbij processen ondersteunend zijn. Gaandeweg groeit de schoolorganisatie naar een permanent energieniveau van kwaliteitsverbetering.



### **Lean-management als verandermethodiek**

Om de Lean-filosofie te laten doorwerken in het onderwijs worden verschillende opleidingen aangeboden die vanuit het Lean-gedachtegoed speciaal zijn ontwikkeld voor het onderwijs. Een *Yellow Belt*, iemand die is opgeleid in de Lean-methode, is ambassadeur voor de verspreiding van het Lean-gedachtegoed. Yellow Belts kunnen docenten uitleggen wat het doel is van Lean-denken, zijn in staat hen te enthousiasmeren en mee te nemen in de basisprincipes van Lean en duurzaam verbeteren. Met als centrale waarde de deelnemer voorop creëert de opleiding bewustwording ten aanzien van Lean-management, stimuleert de toepassing van de basisprincipes en entameert het uitdragen van de Lean-mogelijkheden in de directe omgeving.

*Green Belts* zijn (aankomende) projectleiders, leidinggevend en medewerkers die enthousiast zijn over de Lean-gedachte en die graag een opleiding volgen om een voortrekkersrol op de afdeling te kunnen vervullen. Voor een aanzienlijk deel van hun dienstverband werken ze projectmatig aan proces- en cultuurverbeteringen binnen de organisatie. Ze worden getraind om op gestructureerde wijze doorbraken te realiseren en leerprocessen te verbeteren met de 'Plan Do Check Act'-methode. Dit gebeurt aan de hand van de volgende vijf principes:

1. klantwaarde bepalen
2. waardestromen analyseren
3. flow: laat het stromen
4. pull: klant bepaalt het proces
5. perfectie nastreven, met aandacht voor tools, technieken en cultuur

### *Verhogen onderwijskwaliteit*

Het opleiden en trainen van medewerkers als Yellow of Green Belt draagt bij aan de verspreiding van het Lean-gedachtegoed en duurzaam verbeteren volgens de Lean-filosofie. Er ontstaat bewustwording van dagelijkse werkprocessen en zicht op ingesleten gewoonten. Dit leidt tot het signaleren en aanpakken van verspilling. De trainingen werken als eyeopener. Getrainde medewerkers zijn alerter op het leveren van kwaliteit en staan te popelen om verbetering in cultuur en processen aan te pakken, verspilling te voorkomen en de onderwijskwaliteit te verhogen. Ook leren van en met elkaar komt veel uitdrukkelijker tot uiting. Duurzaam verbeteren levert niet alleen een bijdrage aan het strategische doel Aantoonbare onderwijskwaliteit, maar ook aan Medewerker 3.0.

In alle lagen van de organisatie zijn intussen 170 Yellow Belts opgeleid. Vanuit de meeste scholen en vanuit diverse diensten, hebben 60 medewerkers een onderwijsgerichte vijfdaagse Green Belt-training gevolgd. Het is de eerste speciaal voor het onderwijs ontwikkelde Green Belt-opleiding. De Coördinatoren Duurzaam Verbeteren hebben zich geschoold tot Lean-sensei en zijn volop actief in de organisatie als adviseur, coach, uitvoerder, organisator, facilitator, klankbord en sparring partner. De Lean-award is in het leven geroepen om teams of individuen in het zonnetje te zetten en goede initiatieven te belonen met een trofee en een geldbedrag, in te zetten voor duurzaam verbeteren met

het eigen team. De prijs wordt jaarlijks toegekend na een zorgvuldige keuzeprocedure met deskundig juryberaad. De Lean-award is intussen omgedoopt tot Award Duurzaam Verbeteren.

Gecertificeerde Green Belts treffen elkaar maandelijks in een werkatelier, waar ze met elkaar praten over aangedragen thema's, vraagstukken en dilemma's waarmee zij te maken krijgen in hun teams. De verbetercoaches van het team Duurzaam Verbeteren bereiden de ateliers voor in nauwe samenwerking met de coördinatoren Duurzaam Verbeteren. De werkateliers hebben een open karakter waar docenten van verschillende scholen successen en ervaringen met elkaar uitwisselen, verdieping zoeken door intervisie of samen actief aan de slag gaan met een nieuwe methode of werkvorm die zij kunnen toepassen in het werken met hun eigen team. Zo dragen de werkateliers bij aan professionalisering van medewerkers en het onderhouden, uitbreiden en verrijken van kennis en vaardigheden op het gebied van verandkunde en teamontwikkeling bij de Green Belts.

Op deze manier nemen docenten en medewerkers gaandeweg een andere plek in en dragen zij bij aan het realiseren van de collectieve ambitie. Dat vraagt uiteraard ook een andere wijze van aansturing en leidinggeven. Hiertoe zijn management development-activiteiten ontwikkeld met daarbinnen aandacht voor Lean-leiderschap. Zo ontstaat de verbinding tussen leerkrachten en de leidinggevendenden.

### *Efficiënt werken met plezier*

De teams worden uitgedaagd om meer tijd vrij te maken voor het onderwijs door efficiënt samen te werken. Ze kunnen daarbij allerlei werkvormen gebruiken, waarbij ze worden ondersteund door de verbetercoaches. Sommige teams kiezen voor workshops, andere gaan aan de slag met creatieve sessies, het werken met verbeterborden of het invoeren van wekelijkse verbetergesprekken. Wanneer de kans zich voordoet, kiezen verschillende onderwijsteams ervoor mee te doen met Stichting Leerkracht. Samen leren is daarbij de sleutel tot succes in het streven naar nóg beter onderwijs. In een cultuur van 'elke dag samen een beetje beter' werken docenten aan het voortdurend verbeteren van hun onderwijs en staat de leerling altijd centraal. Leraren leren van en met elkaar, verbeteren samen het onderwijs en betrekken hun leerlingen daarbij. Dit zorgt er ook voor dat de docent zich blijft ontwikkelen en zijn capaciteiten en kennis optimaal benut.

Alle teams kunnen daarbij een beroep doen op ondersteuning. In eerste instantie wordt deze geleverd door een doorgewinterde Lean-coach van een extern instituut die in zijn eigen instituut de hele Lean-omwenteling heeft meegemaakt. In 2014 is een Coördinatiepunt Duurzaam Verbeteren ingericht. Twee stafmedewerkers van het servicecentrum Onderwijs zijn als complementair duo aangesteld met accentverschillen in focus en takenpakket. Zo richt de een zich meer op de hardere kant van Lean, processen, meten en resultaatgerichtheid, terwijl de ander focust op gedrags- en cultuuraspecten en op coaching en training. Daarnaast kunnen teams gebruikmaken van de Green Belts als die binnen eigen kring beschikbaar zijn of kunnen ze op aanvraag begeleiding krijgen door

verbetercoaches die ervaring hebben als leerkrachtcoach en intervisor. Zij ondersteunen en adviseren de teams op vraagstukken en activiteiten die samenhangen met duurzaam verbeteren. Deze onderwerpen lopen uiteen van communicatievraagstukken, vergaderdiscipline, wegnemen van verspillingen tot aan feedbacktrainingen, evaluatiebijeenkomsten met leerlingen en individuele coaching.

Teams winnen aan efficiency doordat de dialoog in het team sterk verbetert dankzij de hulp van externe verbetercoaches en eigen Green Belts. Teamleden verdelen de werkzaamheden, ondervangen lesuitval vanwege ziekte, geven elkaar feedback, gaan bij elkaar in de les kijken om van elkaar te leren of om tips te vragen. De vergadertijd neemt aanzienlijk af, omdat men elkaar iedere week tijdens de Lean-sessies staande spreekt bij het teamverbeterbord. Teams maken afspraken over de werkwijze, standaarden en formats. De cultuur begint te veranderen, en inzicht in processen en verspilling werpt zijn vruchten af. De samenwerking verloopt efficiënter en de leerlingen merken het verschil.

Het zich bewust worden van de eigen verantwoordelijkheid en eigen regie op het dagelijks handelen en verbeteren leidt tot meer intrinsieke motivatie om duurzaam te verbeteren. De groeiende groep Yellow en Green Belts draagt enthousiasme uit wanneer en waar mogelijk. Kennis en vaardigheden in het dagelijks verbeteren vloeien op deze wijze in sneltreinvaart door de organisatie heen.

### **Purpose, People, Process**

Om het proces richting en voeling te geven werken twee coördinatoren Duurzaam Verbeteren een routeplanner uit waar de aspecten *Purpose* (Waarom), *People* (Hoe) en *Process* (Wat) in een tijdlijn zijn ondergebracht. Ze doen dat samen met een Stuurgroep Duurzaam Verbeteren, waarin verbetercoaches, schooldirecteuren, een collegelid en beleidsmedewerker organisatieontwikkeling nauw samenwerken. Alle afzonderlijke trajecten, trainingen, teams, opdrachten en ontwikkelingen zijn in kaart gebracht. Een dergelijke visuele weergave helpt bij het doorzetten van lopende en nieuwe projecten. Ook worden nieuwe initiatieven en opdrachten vanuit de hele organisatie in de routeplanner opgenomen. De richting die is ingeslagen blijkt effectief. De routeplanner heeft zich gedurende het jaar steeds verder gevuld met nieuwe aanvragen en kortlopende en langdurige ontwikkelingstrajecten.

De kanteling van de organisatie begint merkbaar te worden. Steeds meer docenten komen met verbetervoorstellen en leerkrachten nemen zelf de verantwoordelijkheid voor het verbeteren van het onderwijs. Zij voelen zich betrokken bij de dagelijkse gang van zaken en weten waar ze invloed op kunnen uitoefenen. Het nemen en krijgen van verantwoordelijkheid is daarom op alle niveaus cruciaal. Dit heeft consequenties voor management en leiderschap, want een traditionele leider past niet langer bij de ingeslagen weg en bij het onderwijs van de toekomst. Coachend, dienend leiderschap is noodzakelijk om de snelle veranderingen te faciliteren en te begeleiden. Schooldirecteuren en hoofden van dienst willen daarom niet achterblijven: zij scholen zich in Lean-leiderschap via een vierdaagse training in combinatie met huiswerkopdrachten en persoonlijke *coaching on the job*.

#### 4. Doorlopend ontwikkelen

Naast de voortdurende aandacht voor Lean-activiteiten wordt via drie lijnen ingezet op doorlopend ontwikkelen: het opleiden tot excellente docenten, het vormen van productieve leergroepen en het aanpassen van de stijl van leidinggeven. In deze fase van doorlopend ontwikkelen ontstaat steeds meer ruimte voor professionals om de kwaliteit van het eigen onderwijs te verbeteren en aan onderwijsinnovaties te werken.

##### **Excellente docenten**

Tegelijk met de introductie van Lean is ook het programma De Excellente Docent in het leven geroepen. De ontwikkeling van dit programma heeft een lange opstarttijd gekend vanwege een diepgewortelde overtuiging binnen het onderwijs dat iedereen gelijk is. Uiteindelijk hebben in de eerste tranche twaalf docenten het programma doorlopen. Het is ontwikkeld door de onderwijsgroep zelf en wordt gemonitord door een extern instituut dat is verbonden aan de Universiteit Tilburg. Het accent ligt op het stimuleren van onderwijsontwikkeling en innovatie. Het doel van het programma is de ontwikkeling tot een inspirerende, onderzoekende en ondernemende onderwijsprofessional, die excelleert in de klas en in het team. Het programma is een vast onderdeel van de professionaliseringsactiviteiten van de organisatie en beoogt een groot netwerk te creëren van excellente docenten en een cultuur waarin de docenten iedere dag samen zorgen voor beter onderwijs.

Het programma bestaat uit drie leerlijnen: een reflectieleerlijn, een onderzoeksleerlijn en een kennisleerlijn. De deelnemers werken intensief samen aan onderwijskundige thema's. Het ontwikkelen van de inhoud is een innovatief proces en heeft betrekking op onderwijs-, organisatie- en persoonlijke ontwikkeling. De verbinding tussen theorie en praktijk, tussen denken en doen, maakt het verschil. Zo werkt de organisatie aan een sterke verbinding tussen missie, strategie en de operationele uitvoering, waardoor een lerende cultuur ontstaat en het vakmanschap gezamenlijk wordt verbeterd. Uiteraard is ook het Lean-gedachtegoed onderdeel hiervan.

##### **Productieve leergroepen**

De inzichten uit de eerste groepen en de aanbevelingen uit de externe monitoring worden gebruikt om het programma zo goed mogelijk vorm te geven. Een van deze inzichten heeft betrekking op actief en onderzoekend leren in een collectief. Dat is de reden dat in het programma van de excellente docent het concept van de productieve leergroep centraler komt te staan. De docenten richten zich op het leren door en van elkaar. *Cocreatie* is het sleutelwoord. Door met elkaar nieuwe kennis op te doen en te komen tot nieuwe inzichten ontstaat nieuw gedrag en een professionele leergemeenschap. De docenten richten zich op bewust investeren, op het zich medeverantwoordelijk voelen, op verantwoordelijkheid en leiderschap met de dagelijkse praktijk als uitgangspunt. Ook wordt aansluiting gezocht bij andere groepen, werkateliers en minicirkels binnen de organisatie, waarbij gezocht wordt naar het verbinden op wezenlijke en actuele thema's om geza-

menlijk nieuwe kennis en inzichten te creëren. Ontmoetingsplaatsen worden ingericht waar docenten kunnen leren en zowel individueel als samen op zoek kunnen gaan naar manieren om het eigen handelen te verbreden en te vergroten. Indien nodig wordt dit samen leren begeleid en ondersteund door experts, intervisiecoaches en supervisors. De focus ligt altijd op leren en met elkaar onderzoeken hoe het onderwijs effectiever en beter kan en hoe de docent het verschil maakt. Ook de deelnemers uit de eerste groep van het traject worden betrokken bij deze ontwikkelingen. Zo wordt met een steeds groter wordende groep gewerkt aan een sterke verbinding tussen missie, strategie en operationele uitvoering, waardoor een lerende cultuur ontstaat en het vakmanschap verbeterd wordt.

Extra aandachtspunt hierbij is de aansluiting van de individuele ontwikkeling van een docent op de ontwikkeling van het team. De vertaling van de individuele leerdoelen en opbrengsten naar opbrengsten voor het hele team moet zodanig zijn dat de ontwikkeling van de docent duurzaam wordt verankerd binnen het team, en dat dus ook teams mee-veranderen en meedelen in de opbrengsten.

### **Leidinggeven zonder strepen**

Een ander belangrijk ontwikkeltraject steunt docenten en onderwijsondersteuners met een coördinerende rol. Met de vorming van de scholen en het inwisselen van leidinggevend voor teamleiders is ervoor gekozen de aansturing van het team door een coördinatie-mechanisme in het team zelf te leggen. De coördinatoren van de belangrijkste processen (onderwijsontwikkeling, begeleiding en teamontwikkeling) vormen daarin de spil. De training Leidinggeven zonder strepen, die al acht jaar wordt aangeboden, geeft hun daartoe de middelen. Inmiddels zijn zo'n honderdvijftig coördinatoren binnen de organisatie getraind. De training is de afgelopen jaren steeds meer aangepast aan het gedachtegoed van de medewerker-3.0. Het programma heeft met name aandacht voor eigen stuurkracht en zelfsturend vermogen in de teams, zodat de directeuren en coördinatoren zich nog meer bewust zijn van hun verantwoordelijkheid voor individuele ontwikkeling en groei binnen de teams en ze de handvatten aangereikt krijgen hoe dit handen en voeten te geven. Centraal in deze training staat beïnvloeding zonder hiërarchie. Belangrijke hoofdthema's zijn:

- medewerker-3.0: zelfinzicht en inzicht in de ander, positie en consequenties, rolopvatting en aansluiting bij de ander, aansluiten bij en communiceren met de ander;
- vergroten van de stuurkracht binnen het team: anderen in beweging krijgen, motiveren en delegeren, sturen in gesprekken, weerstand en conflicthantering;
- zelfmanagement: persoonlijke en teammissie, praktisch management van jezelf en je tijd, persoonlijke overtuigingen;
- team- en veranderkracht: verandermodel en teameffectiviteit;
- lean werken.

Tijdens de training wordt gebruikgemaakt van de Talenten Motivatie Analyse (TMA). Dit instrument geeft inzicht in de competenties van de deelnemers en wordt ingezet om een objectief beeld te krijgen van de te ontwikkelen punten van de deelnemer. Ook wordt

gebruikgemaakt van Insights Discovery, een model voor persoonlijkheidstypering. Het geeft een kader om meer inzicht te krijgen in jezelf en op basis daarvan jezelf verder te ontwikkelen. Gebleken is dat deelnemers die een goed beeld van zichzelf hebben, beter in staat zijn effectieve strategieën te ontwikkelen voor hun interactie met anderen.

Naast de trainingdagen wordt er in intervisiebijeenkomsten gewerkt aan verdieping van vaardigheden en persoonlijke ontwikkeling. Ook wordt veel aandacht besteed aan de koppeling van opleidingsthema's aan concrete situaties in de werkpraktijk. Verantwoordelijkheid staat ook hierbij weer centraal. Tegelijkertijd wordt er een situatie gecreëerd waarin deelnemers het gewoon gaan vinden elkaar te helpen bij lastige vraagstukken. Na de training kunnen de coördinatoren met meer (zelf)inzicht en vaardigheden de vraagstukken waarvoor de teams staan, aanpakken. Ze zijn beter in staat hun rol in het team te vervullen en samen de onderwijsvernieuwing op te pakken.

## 5. Kantelen en versnellen

Zo ongeveer de hele wereld spreekt over kantelen, en dus ook Onderwijsgroep Tilburg. Kantelen wordt niet vertaald als de piramide op zijn kop zetten, want er verandert wezenlijk niet zoveel. Het gaat in essentie om het toevoegen van horizontale sturing aan de bestaande verticale sturing. Versnellen is nodig om in cadans te kunnen blijven met de ontwikkelingen in de complexe buitenwereld.

### Richting en ruimte voor zelfsturing

De kernopdracht en collectieve ambitie van de Onderwijsgroep Tilburg is het verzorgen van het beste onderwijs van Nederland volgens de uitgangspunten van het Huis. Om dit te bereiken staat de deelnemer voorop, zijn de teams aan zet en ligt het leiderschap zo laag mogelijk in de organisatie. Leiderschap komt daarmee terecht bij degenen die het dichtst bij de deelnemers staan: de teams en de medewerkers.

Zoals reeds beschreven is de kiem van de ontwikkelingen gelegd in 2001 in het project Stuur in Eigen Hand. Het doel was toen en nu om de teams meer verantwoordelijkheid te geven en initiatieven te laten nemen die het hun mogelijk maakt de collectieve ambitie te realiseren: het realiseren van het beste onderwijs van Nederland. Het gaat dan om de overgang naar kleine scholen, het werken met *shared services*, het elimineren van de laag Algemene Directie, het introduceren en met elkaar doorleven van het Huis van OGT en de strategische doelen, en het vernieuwen van het Professioneel Statuut, waarin de bevoegdheden van docenten wettelijk zijn verankerd. Al deze ontwikkelingen hebben elkaar dusdanig versterkt en verdicht dat OGT nu op het scharnierpunt staat van wat gemeenzaam de kanteling van de organisatie is gaan heten. Een beweging die overigens volledig ondersteund en toegejuicht wordt door de Raad van Toezicht, die door expertmeetings en gesprekken hierover met de medezeggenschapsorganen zichzelf mede in de gezamenlijke zoektocht plaatst.



Kantelen kan alleen wanneer iedereen op de verschillende niveaus, vanuit de eigen verantwoordelijkheid, met hetzelfde bezig is. Dat betekent dat de agenda van het College van Bestuur leidend en richtinggevend moet zijn voor de teams en dat de agenda van de teams leidend en een randvoorwaarde moet zijn voor het College. Effectieve wederzijdse beïnvloeding is het uitgangspunt. De zoektocht is daarom gericht op het versterken van de zelfsturing van de teams en tegelijk de sturing door het College van Bestuur. De directeuren spelen een essentiële rol. Zij zijn de cruciale verbinding die het mogelijk maakt de agenda van de teams te linken aan het beleid en de prioriteiten van het College. Zij kunnen echter ook de stop in de flessenhals zijn waardoor de verbinding niet tot stand komt en de richting die het CvB uitzet, los komt te staan van dat wat op de werkvloer gebeurt.

### **Versnellen, verdichten, verstevigen**

Het gevaar dreigt dat er te veel energie gaat zitten in de systemen en het beheer, los van waar het echt om draait: vitaal onderwijs. Het gaat erom aan te sluiten bij wat al gaande is en die beweging te verbeteren en te versnellen.

De vraag die evenwel meer en meer opkomt is of OGT ook in het licht van toekomstige ontwikkelingen nog de juiste koers volgt en met de juiste snelheid. In het meerjarenbeleidsplan Schering en Inslag wordt geconstateerd dat nog steeds de juiste koers wordt gevolgd zoals die de afgelopen jaren is vastgelegd en uitgekristalliseerd in verschillende beleidsdocumenten. De constatering is evenwel ook dat de verbeteringsnelheid, dat wil zeggen het daadwerkelijk implementeren van de plannen, verhoogd moet worden. Cruciaal wordt het collectieve vermogen om de professionaliteit en daarmee de creativiteit nog meer te verhogen. In de meer en meer complexe omgeving kan OGT de ambitie alleen gestalte geven als sterk gewonnen wordt op kwaliteit, creativiteit en innovatie- en doorzettingskracht van zowel medewerkers als leiding. Samenwerking is daarbij het sleutelwoord.

Dat betekent dat de reeds ingezette richting van de organisatieontwikkeling wordt versterkt naar:

- teams die uit de verbeterstand komen en de weg hebben gevonden naar continue ontwikkeling;
- directeuren die daar inhoudelijk en procesmatig leiding aan geven, gericht op zo veel mogelijk zelfsturing door de teams;
- een CvB dat daaraan richting geeft en bijstuurt op dat meer zichzelf sturende proces.

Dat alles met continue wederzijdse beïnvloeding en het principe: collectief waar nodig en lokaal waar het om de eigenheid van de scholen gaat.

Het feit dat het College van Bestuur in de zomer van 2016 van drie naar twee personen gaat, wordt mede aangegrepen om de genoemde versnelling te bewerkstelligen. Het bestuur en de Raad van Toezicht zien dit als een bijzondere kans om de kanteling van de organisatie te versnellen. Alleen gaat dat niet vanzelf. Er moet nog wel wat gebeuren om



de teams krachtiger te maken en samenwerking te stimuleren. Het vraagt andere interventies van iedereen en vooral van het management. Voor dit complexe vraagstuk met grote impact voor de toekomst wordt gekozen voor een versnellingsstraject waarbij het vraagstuk in een zo kort mogelijke tijd vanuit zo veel mogelijk perspectieven wordt bekeken. Het ingekrompen CvB wil bereiken dat het management van meet af aan vanuit die nieuwe startsituatie opereert. De samenwerking moet effectiever en efficiënter worden om verscherpt te kunnen sturen en de werkdruk in de hand te kunnen houden. Tegelijk dienen de agenda's van teams, scholen en het bestuur om dichter bij elkaar te komen: iedere groep gaat vanuit eigen verantwoordelijkheid opereren en de coördinatiemechanismen worden beter vormgegeven.

### Nieuwe spelregels

De intentie te versnellen en te verdichten wordt door het hele management omarmd. De nieuwe spelregels die gezamenlijk worden bedacht en ontworpen, zijn daarvoor een steun in de rug.

Allereerst wordt voortdurend gekeken naar wat waarde toevoegt en wat niet, met als ultieme checkvraag of ontwikkelingen en acties zichtbaar bijdragen aan de verbetering van het onderwijs.

Een tweede slag is dat acties en verbeteringen steeds gekoppeld zijn aan strategische doelen en de uitwerking daarvan. In de verdere verfijning van de planning- en controlecyclus worden de plannen beter afgestemd en worden afspraken gemaakt over de verantwoording van voortgang en resultaat. De collectieve ambitie en de strategische doelen zijn leidend voor het meerjarenbeleidsplan en voor jaarplannen van specifieke scholen en diensten.

Bij het verbeteren van het samenspel wordt eerst gefocust op de samenwerking tussen het bestuur, de schooldirecteuren, de coördinatoren en de concernstaf. Uit de gesprekken die twee externe adviseurs met de betrokkenen voeren, worden nieuwe spelregels afgesproken. Drie daarvan zijn cruciaal:

- Verantwoordelijkheid versterken in de teams: de bilaterale gesprekken tussen het College van Bestuur en de schooldirecteuren worden strakker gepland. Daarbij is de vraag aan de directeuren naar het bestuur te rapporteren op hoofdlijnen, zodat de teams meer verantwoording krijgen over de verbeterplannen op operationeel niveau.
- In contact te blijven met wat er speelt: er wordt een afstemmingsoverleg ingesteld waarin de agenda's van de verschillende overleggen naast elkaar worden gelegd om overzicht en inzicht te creëren in de verschillende dynamieken.
- Synergie realiseren in beleid en uitvoering: schooldirecteuren meer regie geven op de wisselwerking tussen beleidsontwikkeling en uitvoering door ze voorzitter te maken van een overleggroep en zo de agendering van het bestuur mede te bepalen.

Een vast agendapunt tijdens de bilaterale gesprekken tussen het College van Bestuur en de directeuren is de vraag aan de directeur hoe de teams in de school ervoor staan en

welke stappen de directeur heeft gezet en gaat zetten om de teams meer professionele ruimte te geven.

### **Ruimte voor teams en professionals**

Zoals reeds aangegeven is de gerichtheid op teamontwikkeling in 2001 begonnen met het project *Stuur in Eigen Hand*. Hiermee is begonnen met het werken in teams als resultaatverantwoordelijke eenheid. Teams zijn inmiddels zelf verantwoordelijk voor de verdeling van hun werkzaamheden, maar vooral voor het verbeteren van het onderwijs. Belangrijk hierbij zijn de rol van het management en de ontwikkeling van de leiderschapsrol.

De diversiteit in een organisatie als de Onderwijsgroep Tilburg is groot. Teams verschillen in de samenstelling, het aantal teamleden en de cultuur, ook al vertoont de doelgroep die ze bedienen grote gelijkenis. Ook zijn er verschillen in de mate van ontwikkeling en het innemen van professionele ruimte.

Er is bijvoorbeeld een team dat het eigen functioneren beoordeelt en daarover zelf in gesprek gaat met hun directeur (en niet andersom). Het team, bestaande uit vijftig medewerkers, is georganiseerd in acht kernteams, geformeerd rond groepen leerlingen. Ieder kernteam heeft een eigen teamplan dat gelinkt is aan het Verbeterplan van de school. Vormen als intervisie en collegiale consultatie zijn gemeengoed, evenals het gevoel samen verantwoordelijk te zijn voor het voortdurend verbeteren van het onderwijs.

Maar elk team heeft een bepaalde mate van eigen verantwoordelijkheid en handlingsvermogen, en om dat te maximaliseren blijft een zekere mate van verticale sturing noodzakelijk. Volledige zelfsturing is niet reëel, vandaar dat gekozen is voor de term 'resultaatverantwoordelijke eenheid'. Dat resultaat laat zich een-op-een vertalen in de kwaliteit van het onderwijs. De opdracht van leidinggevendenden wordt daarmee wel wezenlijk anders. Afgestemd op de fase van ontwikkeling van het team, wordt van hem of haar gevraagd om een open, lerende houding bij het team te initiëren dan wel verder te ontwikkelen. Alleen als het nodig is moet de directeur direct ingrijpen, opdrachten geven en eventueel de samenstelling van het team wijzigen.

### **Binnen en buiten verbinden**

De Onderwijsgroep Tilburg heeft van oudsher een goede relatie met de bedrijven in de regio. Al meer dan twintig jaar bestaat een Regionaal Overleg Bedrijfsleven Onderwijs (ROBO), oorspronkelijk in de technieksector, later ook in de andere sectoren. Hier worden ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en in het onderwijs besproken, en worden afspraken gemaakt over de verbetering van de kwaliteit van het (v)mbo en de aansluiting van de opleidingen op de arbeidsmarkt. Het gaat ook over kwesties in het onderwijs en over voldoende en gekwalificeerde buitenschoolse leerplaatsen bij de bedrijven. Eenzelfde goede relatie en verstandhouding bestaat ook tussen de onderwijsgroep en de gemeente als belangrijke partner in het realiseren van de maatschappelijke opdracht van de onderwijsgroep.

Met de introductie van de collectieve ambitie, het Huis en de strategische doelen, is

deze dialoog en daarmee de verbinding tussen buiten en binnen alleen maar geïntensiverd. Nog meer dan voorheen participeert OGT in de regionale ontwikkelingen en fungeert OGT als partner in allerlei netwerken. Zo is OGT deelnemer aan en penvoerder van drie Centra voor Innovatief Vakmanschap. Een andere ontwikkeling is het samen experimenteren in werkateliers waarin bedrijven, gemeenten en scholen innovatieve opleidingen ontwikkelen die zijn geënt op de toekomstige behoefte van de bedrijven en gemeenten. De keuzevakken in het onderwijs worden per definitie door docenten in samenspraak met het werkveld ontwikkeld.

### **Leerling voorop**

De ambitie het beste onderwijs van Nederland te willen verzorgen, brengt veel discussie teweeg, van ‘doe maar gewoon, dat is al gek genoeg’ tot ‘eindelijk durven we onze nek uit te steken, we gaan ervoor!’. Dat daarbij de leerling, de student centraal moet staan, staat voor iedereen buiten kijf. Het blijkt echter nog niet zo gemakkelijk dit daadwerkelijk iedere keer weer in de praktijk te brengen. Dat het toch gebeurt, is te danken aan de koppeling van de eigen drijfveren en strategische doelen aan vernieuwingen van het onderwijs die zijn geïnitieerd door het ministerie van OC&W. Voor het vmbo gaat het om het invoeren van nieuwe examenprofielen en voor het mbo is dat ‘Focus op Vakmanschap’, waarbij nieuwe kwalificaties zijn benoemd en aandacht moet worden gegeven aan Loopbaanoriëntatie en -Begeleiding (LOB). Het effect van deze beleidsmaatregelen is dat alle teams met elkaar in gesprek zijn over het attractief vormgeven van onderwijs, dat enerzijds moet voldoen aan de richtlijnen vanuit het ministerie, maar anderzijds vooral aansluit bij de behoeften en de leerstijl van de leerlingen en studenten. Uit gesprekken met studenten blijkt dat zij vooral op zoek zijn naar structuur en een helder afsprakenkader. Teams komen dan vaak uit op een combinatie van visie, discipline en dialoog. Deze kwaliteitsimpulsen zijn lastig rechtstreeks te vertalen in betere onderwijsresultaten, alhoewel de studierendementen van de onderwijsgroep de laatste jaren goed zijn en de mbo-uitblikker van het afgelopen schooljaar van de welzijnsopleiding van ROC Tilburg komt. Ook vallen er maar bij een enkele school significant hogere scores te constateren bij de JOB-enquête, een tweejaarlijkse enquête waarin studenten hun tevredenheid kunnen uiten over het onderwijs dat ze genieten. Hier is dus zeker nog werk aan de winkel.

Het spreekt studenten aan dat sommige teams een excellentieprogramma hebben ontwikkeld waarmee goede studenten zich extra kunnen kwalificeren. De resultaten hiervan, tezamen met de voortgang van ‘Focus op Vakmanschap’, worden gemonitord door studenten uit de centrale deelnemersraad.

## **6. Bespiegelingen**

In deze paragraaf kijken we terug op het doorlopend ontwikkelproces waarbij Collegeleden, leidinggevend en docenten samenwerken aan excellent onderwijs. We besteden

aandacht aan het proces van doorlopend vernieuwen en aan de overgang van een planmatige veranderstrategie naar motiveren en leren als basis voor verbeteren en vernieuwen. We kijken terug op de Lean-filosofie als inspiratiebron en hefboom, en reflecteren op de combinatie van spelvormen. Daarna gaan we in op het combineren van initiatieven van onderaf en van bovenaf. We staan stil bij de ontwikkeling van het samenspel tussen professionals, leidinggevend en bestuurders en bekijken hoe is omgegaan met variatie in spelers en spelpatronen. Tot slot gaan we in op communicatie als proces van betekenisgeving en beschrijven we hoe het spelplezier zich heeft ontwikkeld.

### **Doorlopend vernieuwen**

Het nieuw aangetreden College van Bestuur heeft zijn inzicht dat de Onderwijsgroep Tilburg alleen op papier een waardegedreven organisatie is succesvol weten om te zetten in een ambitie die nog steeds niet aan kracht heeft ingeboet. Het beste onderwijs bereik je immers nooit en blijft daardoor als een magneet voor beweging zorgen. Het willen realiseren van het beste onderwijs van Nederland is aan de ene kant buitenproportioneel ambitieus en aan de andere kant zo open dat een zinvolle dialoog met docenten gevoerd kan worden. Een volledig heldere boodschap daagt zelden uit tot een open gesprek, een open en uitdagend verhaal doet dat wel. De leden van het College gaan zelf dat gesprek aan met de docenten en komen tot een concretisering van de ambitie, de strategische doelen en van waarden, principes en werkwijzen. Zo ontstaat er beweging bij iedereen, van ondersteunende diensten tot onderwijsteams, van conciërges tot docenten. Allemaal geven ze betekenis aan het begrip 'het beste onderwijs' en voegen ze beleving toe aan het verzorgen van het beste onderwijs. Uiteraard loopt dat niet altijd overal van een leien dakje, maar door het werken met de principes die passen in de Lean-filosofie ontstaat een draaggolf waarop collega's met elkaar gaandeweg oplossingen creëren. Om vanuit het College van Bestuur richting te geven en samen koers te houden, is het essentieel dat de collectieve ambitie is geconcretiseerd in waarden, principes en werkwijzen die zijn verwoord en verbeeld in het Huis van OGT. Dit Huis is een krachtige metafoor voor kleinschalige scholen en een tastbare verbeelding waar het echt om gaat: het verzorgen, verbeteren en vernieuwen van het onderwijs.

Door de verbinding tussen de ambitie en het Huis van OGT, en door het collectief samenspel tussen disciplines en tussen bestuur en leerkrachten ontstaat een doorgaande beweging van verbeteren en vernieuwen waarbij teams in de scholen steeds meer eigen initiatief nemen.

### **Van planmatig veranderen naar motiveren en leren**

Het spelidee is in de loop der tijd veranderd. Grofweg valt te concluderen dat vanaf het ontstaan van de onderwijsgroep voornamelijk een rationeel-planmatige strategie is gevolgd. Dit is een doordachte keuze, en er is flink wat energie gaan zitten in het op orde krijgen van de fusieorganisatie van voorheen meer dan twintig scholen. Geleidelijk aan wordt gewerkt aan meer zelfsturende teams om het onderwijs te verbeteren en de

leerkrachten de ruimte te geven. In 2012 zijn de financiële systemen geïntegreerd en sindsdien is de financiële situatie stabiel, al zijn de kosten nog te hoog. De basis is op orde en de activiteiten zijn gebundeld in één onderwijsgroep. Aan het eind van deze periode wordt duidelijk dat voor de verdere ontwikkeling van de onderwijsgroep geen fundamentele koerswijziging nodig is. Er komt tijd en ruimte voor het ontwikkelen van een gezamenlijke toekomst waarin professionaliteit centraal staat. Het veranderidee gaat nu over naar een combinatie van een motivatiestrategie en een leer- en ontwikkelstrategie. Door het lanceren van de collectieve ambitie en open gesprekken over hoe die ambitie te realiseren en te vertalen naar het Huis van OGT voelen collega's zich gemotiveerd om de toekomst gezamenlijk vorm te geven. De motivatie wordt versterkt door interventies vanuit het Lean-gedachtegoed. Het motto 'Elke dag samen een beetje beter' maakt helder dat iedereen kan bijdragen in een haalbare en stapsgewijze verandering. Het honoreren van opleidingen met Yellow en Green Belts motiveert om mee te doen. Ook het belonen van goede initiatieven en de Award Duurzaam Verbeteren passen bij de motivatiestrategie om docenten erbij te betrekken. Professionalisering van de teams en leidinggevendensluit aan bij de leer- en ontwikkelstrategie. Werkateliërs dragen bij aan de verspreiding van onderwijsvernieuwing en proeftuinen nodigen uit om te experimenteren met nieuw gedrag. Met de gekozen veranderaanpak worden docenten en leidinggevendensluitnodigend en verleidend tot experimenteren en leren. De gekozen veranderstrategieën van motiveren en leren passen goed in de cultuur van het onderwijs waarbij motiveren en leren dagelijks aan de orde zijn in de interactie tussen docenten en leerlingen.

### **Lean-filosofie als inspiratiebron en hefboom**

Het Lean-gedachtegoed heeft goed gewerkt als inspiratiebron en als hefboom voor verbeteren en vernieuwen. Er is bewust voor gekozen niet alleen te werken aan het stroomlijnen van processen en het tegengaan van verspilling. De interpretatie van het Lean-gedachtegoed is breder en richt zich vooral op het creëren van waarde door met elke leerling aan een beroepskwalificatie te werken. Vooropstaat het samenwerken aan beter onderwijs met respect voor elkaar en de leerling. De Lean-aanpak is gebaseerd op de waarden en principes die een-op-een terug te vinden zijn als de fundamenten van het Huis van OGT. De kracht hiervan is dat de filosofie en de gekozen spelvormen en interventies het mogelijk maken om gaandeweg samen met alle betrokkenen de spelambitie te realiseren om het beste onderwijs van Nederland te geven. Door enthousiasme voor de aanpak vanuit het College van Bestuur en door het bezoeken van bedrijven die met de Lean-methode werken, worden ook leidinggevendensluitenthousiast. De Lean-filosofie krijgt ook vorm in andere spelvormen zoals het analyseren van onderwijsprocessen, brainstormen met *brown-paper*-sessies, monitoren met verbeterborden en leren van elkaar door intervisie, leergroepen en werkateliërs. Doordat meer dan tweehonderd mensen de Lean-opleidingen hebben gevolgd, ontwikkelt en vertakt deze spelvorm zich als een soort wortelstok, en ontstaan koppelingen en verbindingen door de hele organisatie heen. Met

de andere spelvormen raken nog meer mensen betrokken en ontstaat een beweging van doorgaande verbetering en vernieuwing.

### **Organische spelvormen**

De combinatie van spelvormen en interventies is niet bedacht vanuit een groot masterplan, maar is organisch ontstaan op verschillende momenten, op verschillende plekken en geëntameerd door verschillende mensen die zich verbonden voelen met het onderwijs. De gedeelde ambitie en het Huis van OGT geven wel een duidelijke richting en de Lean-filosofie biedt houvast, maar de spelvormen ontstaan gaandeweg. De strategische dialoog ontstaat bij het aantreden van een nieuw College van Bestuur dat daarmee de verbinding aangaat met het onderwijs, de docenten en de leerlingen. Het Huis van OGT ontstaat vanuit deze gesprekken en is een verbeelding van de waarden en de principes vanwaaruit de verbeteringen en vernieuwingen vorm krijgen. In het begin ligt de nadruk op duurzaam verbeteren. Als daar voortgang is geboekt gaat het meer om doorlopend ontwikkelen en daarbij passende interventies, zoals het programma De excellente docent, het werken met productieve leergroepen om de samenwerking te verdiepen en het faciliteren van directeuren en coördinerende docenten in het Leidinggeven zonder strepen. Als het professioneel statuut de vernieuwing tegenhoudt, wordt het gewijzigd en in overstemming gebracht met de ambitie, de strategische doelen en de onderliggende waarden en principes. Overheidsmaatregelen worden benut als een kans om in de onderwijsteams het gesprek aan te gaan over nieuwe examenprofielen en over de invulling van attractief onderwijs.

De spelvormen versterken elkaar omdat ze zijn ingebed in een overkoepelend spel-idee. Bij duurzaam verbeteren gaat het meer om motivatie-interventies die leiden tot een sneeuwbaaleffect, waardoor de verandering steeds meer gaat rollen en meer mensen meedoen. Bij het doorlopend ontwikkelen krijgt de onderwijsprofessional steeds meer ruimte en wordt daarbij ondersteund door leerinterventies die elkaar aanvullen en versterken. Ook het verbinden van de interventies op verschillende schaalniveaus gaat organisch als zich blokkades of kansen voordoen. Als de veranderingen minder vanzelf gaan, wordt bekeken wat daarvan de achtergrond is. Het blijkt dat er nieuwe spelregels nodig zijn tussen het College van Bestuur, de schooldirecteuren, de coördinatoren en de docenten. Met de nieuwe spelregels krijgen de onderwijsteams meer ruimte, krijgen de coördinatoren meer invloed op de strategische agenda en krijgen de directeuren een meer verbindende rol tussen beleid en uitvoering. Het schaalniveau van maatschappelijke netwerken neemt in waarde toe als scholen samen met gemeenten en bedrijven in de regio op zoek gaan naar onderwijsvernieuwing en vormgeven aan innovatief vakmanschap.

### **Van bovenaf en van onderaf**

Onderwijsgroep Tilburg heeft van bovenaf de ambitie onder woorden gebracht om het beste onderwijs van Nederland te verzorgen. Congruent met de overtuiging dat daarvoor nodig is dat eenieder die in de organisatie werkt de verantwoordelijkheid moet nemen,



worden interventies van bovenaf en van onderaf zodanig gecombineerd dat de professionele ruimte van de medewerkers wordt geoptimaliseerd. Bij alle stappen die worden gezet komt het besef van eigen verantwoordelijkheid steeds meer op de voorgrond. Dat maakt dat de vroegere reflex ‘wil *ik* dit kunnen bereiken dan moeten *zij* dat doen’ naar de achtergrond verdwijnt. Dit genereert energie in de organisatie en leidt tot productief samenspel.

Het gaat bij het werken aan verbetering en vernieuwing niet om een op voorhand uitgekristalliseerd en georkestreerd traject, maar om het genereren van een beweging die ontstaat vanuit het luisteren naar en aanvoelen van wat er speelt en wat dus van belang is voor het realiseren van de gezamenlijke ambitie. Dat vraagt sensitiviteit voor wat er gaande is en bewustzijn over de eigen rol en het accepteren van de rol van de ander. Monitorsystemen helpen om voortgang zichtbaar te maken en successen te waarderen. Sensitiviteit van bestuurders, leidinggevend en spelers in de verandering helpen om spanningen te signaleren en versnellingen mogelijk te maken.

### **Samenspel van professionals, leidinggevend en bestuurders**

Bij aanvang van het veranderingsproces neemt het College van Bestuur het initiatief. Zij formuleert de ambitie om het beste onderwijs van Nederland aan te bieden. Door over die ambitie in gesprek te gaan, betreft ze alle niveaus binnen de onderwijsgroep. Al snel ontstaat het besef dat professionals meer moeten meespelen en wordt gewerkt aan het motiveren van docenten en het verzorgen van opleidingen in de Lean-filosofie. Professionals nemen de ruimte en brengen verbeteringen aan, en als gevolg daarvan komen vernieuwingen gaandeweg op gang. Om de behoefte aan ontwikkeling te honoreren en tot goed samenspel te komen wordt geïnvesteerd in het gedrag van directeuren en coördinatoren. In een ontwikkeltraject worden ze ondersteund in Leidinggeven zonder strepen. Hierdoor ontstaat steeds beter samenspel tussen professionals, leidinggevend en bestuurders, en komen de spelers steeds beter in hun rol.

### **Variatie waarderen en leren van elkaar**

Een onderwijsgroep waar meer dan 1300 professionals werken in twintig scholen kent veel variatie. Locaties hebben hun eigen gebouw en cultuur en koesteren hun eigen netwerken. Teams verschillen in hun samenstelling en ontwikkeling. Directeuren en coördinatoren hebben hun eigen stijl van leidinggeven, en docenten hebben zo hun eigen kwaliteiten en passies. In het veranderingsproces krijgen deze verschillen aandacht en worden ze benut om met en van elkaar te leren. In opleidingen voor leidinggevend worden competenties en persoonlijkheidsprofielen zichtbaar gemaakt en besproken. Deelnemers worden uitgenodigd om met anderen in gesprek te gaan, van elkaar te leren en elkaar te helpen bij lastige vraagstukken. Uitwisseling van ervaringen en hulpmiddelen tussen teams helpt om zicht te krijgen op de eigen teamontwikkeling en die van andere teams. Externe netwerken kunnen elkaar versterken en daar is steeds meer aandacht voor.



### **Communicatie en betekenisgeving**

Gedurende het veranderproces is er voortdurend aandacht geweest voor communicatie over de veranderingen. Deze start met sessies waar het College van Bestuur op de zeepkist staat en de nieuwe ambitie uitdraagt. Daarna gaat het College van Bestuur het gesprek aan en vraagt medewerkers naar hun ideeën om de ambitie handen en voeten te geven. Het bestuur formuleert de strategische doelen en maakt die wereldkundig. Het Huis van OGT is een verbeelding van wat is opgehaald in de gesprekken en is bedoeld om docenten en andere medewerkers te motiveren en uit te nodigen mee te doen. Nadien krijgt de communicatie steeds meer een wederzijds karakter. Het gaat om horizontale communicatie tussen leergroepen en in werkateliers. Er zijn bijeenkomsten over best practices en ook over uitglijders. Er zijn dialoogsessies waar ruimte is voor het benoemen van emoties en spanningen. De directeuren en de collegeleden nemen de signalen serieus en laten zich beïnvloeden in hun keuzen voor de strategische agenda. Doordat de directie steeds de waarden, principes en uitgangspunten benadrukt, gaan steeds meer docenten zich gedragen als bewuste spelers, nieuwsgierig naar wat er zich afspeelt bij anderen, binnen maar ook buiten de organisatie. Diegenen die dat als van nature al deden, krijgen en voelen nu meer ruimte en nemen andere collega's daarin mee. Wat daarbij helpt, is het organiseren van de Parade, waar collega's hun best practices delen; de werkateliers en minicirkels waar school-overstijgende successen en ervaringen gedeeld worden en verdieping wordt gezocht middels intervisie.

### **Spelplezier beleven**

Dat medewerkers plezier beleven is zichtbaar in de resultaten van een recent onderzoek naar de betrokkenheid van medewerkers. De gemiddelde tevredenheid scoort meer dan een acht en het plezier is over de hele linie toegenomen. Deze score is geen signaal om achterover te leunen, maar een stimulans om te blijven werken aan verbeteringen en vernieuwingen in het onderwijs vanuit de behoeften van leerlingen en de passie van de professionals.

Het intern samenspel tussen collegeleden, directeuren, coördinatoren en docenten heeft zich positief ontwikkeld. Docenten en coördinatoren zijn meer gaan meespelen en hebben invloed op de strategische agenda. De coördinatoren en directeuren hebben geïnvesteerd in zichzelf en het onderling samenspel en weten elkaar daardoor steeds beter te vinden. De kanteling naar meer professionele ruimte en zelfsturing van teams heeft geleid tot nieuwe spelregels en daarmee een vernieuwde basis gecreëerd om anders en fundamenteeler met elkaar in gesprek te gaan. Maatregelen vanuit de Rijksoverheid worden gezamenlijk besproken en benut om de veranderingen die gaande zijn te versnellen.

Vanuit de scholen wordt gewerkt aan onderwijsvernieuwing. In centra voor innovatief vakmanschap wordt nauw samengewerkt met bedrijven om innovatieve opleidingen te ontwikkelen die aansluiten bij de toekomst van jongeren en van bedrijven. De komende jaren zullen de externe netwerken worden versterkt en uitgebreid.

Het is opmerkelijk dat dit schooljaar de groei van leerlingen en studenten met 5 pro-

cent is toegenomen in een regio waar het aantal leerlingen daalt en de meeste scholen te maken hebben met afname van leerlingaantallen. Dit gegeven is niet een-op-een te koppelen aan het beschreven veranderproces, maar het is een indicatie dat het goed gaat met de onderwijsgroep. De ambitie om het beste onderwijs van Nederland te geven is nog niet gerealiseerd en dat zal misschien ook nooit gebeuren, maar het is wel een richtinggevend baken om doorlopend te blijven werken aan verbeteringen en vernieuwingen in het onderwijs om daarmee jongeren een toekomst te geven.

### **Vooruitblik**

De Onderwijsgroep Tilburg heeft oog voor politieke en maatschappelijke ontwikkelingen en werkt samen met externe partners. Het samenwerken met regionale partners is sinds 2012 verstevigd. Deze samenwerking ontstaat vooral vanuit individueel initiatief en is nog te weinig in de haarvaten van de organisatie doorgedrongen. Dat is wel de bedoeling. De Onderwijsgroep Tilburg wil in de regio de rol vervullen van innovatief instituut, ingeschakeld in de kenniscirculatie van de universiteit en de hogescholen, en fungerend als bron voor de verschillende regionale bedrijven. Dit alles draagt bij aan een instituut waar samen aan innovatie wordt gewerkt en maatschappelijke thema's worden aangepakt.

En dat het liefst in samenwerking met de studenten. Eigen aan het onderwijs is dat er veel vóór leerlingen gedacht wordt en nog weinig mét hen. Daar waar nu de deelnemersraad betrokken wordt bij het monitoren van de kwaliteit van het onderwijs, is een wenkend perspectief het beste onderwijs waar mogelijk samen met hen te creëren. De basis is daarvoor stevig gelegd en het perspectief van de innovatieve netwerkschool komt steeds dichterbij.