



De veldgids

'Iedereen aan boord!'

Hoe ga ik te werk als passend onderwijs met veelaf spreuk?

Jos van der Horst | Bart van Kessel

Werken met kantelteams

Hoe organiseer je de samenwerking? Wat is er voor nodig om zo snel mogelijk tot de gewenste resultaten te komen. Tegelijkertijd lerend wat wel en wat niet werkt. Veel kantelsituaties zijn immers zo complex dat vooraf niet met zekerheid gezegd kan worden wat de juiste stappen zijn. Vaak wordt van je gevraagd om te experimenteren en te proberen. Afhankelijk van de opbrengsten van de ene stap, bepaal je wat een goede volgende stap is. Maar in veel situaties mag dat geen weken of maanden duren. Want zolang er geen oplossing is, ontwikkelt een kantelsituatie zich van kwaad tot erger.

Kantelteams bieden hier uitkomst. Mogelijk denk je nu "Kantelteams? Wij hebben al teams, wat maakt deze teams anders?". Daarom kantelteams in een notendop: Alle aandacht van een kantelteam is gericht op de werkagenda, of de concrete activiteiten, die **de komende dagen tot enkele weken** worden uitgevoerd. Activiteiten die er op zijn gericht om kantelsituaties van met naam en toenaam bekende kinderen, jeugdigen, of collega's, ten 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, ouders en andere betrokkenen. 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...'.

Ben je een schoolleider, coördinator, of bijvoorbeeld teamleider? Van jou wordt gevraagd om het werken in kantelteams mogelijk te maken. Dat brengt met zich mee dat je de leden van het kantelteam, de regisseur en de kantelaar een vrije speelruimte geeft, waarin zij kunnen en mogen doen wat nodig is.

Ben je geen manager? Voer dan met je directeur, coördinator, of teamleider een goed gesprek over deze belangrijke voorwaarde. Gebruik desgewenst de ruggensteun 'Kantelgesprekken voeren'.

De aanpak in zes stappen:

Stap 1. Stel een kantelteam samen.

Dit is een team dat bestaat uit diegenen die samen in staat zijn om in de klas of school werk te maken van de aanpak van specifieke kantelsituaties. Zo'n – meestal tijdelijk – team kan in het leven worden geroepen met het oog op een onderwijslaag (onder-, midden-, of bovenbouw), een klas, een vakgroep, een of meerdere kinderen die zich in een kantelsituatie bevinden, of deze ene collega die afstevent op een burn-out. Ook bij de overgang van primair- naar voortgezet onderwijs, of de doorstroming van voortgezet onderwijs naar MBO, kunnen kantelteams een rol spelen. Kortom: overal waar de uitdagingen voor het realiseren van passend onderwijs zichtbaar zijn.



De veldgids

'Iedereen aan boord!'

Het ga ik te werk als passend onderwijs met succes? © 2015

Jos van der Horst | Bart van Kessel

Afhankelijk van de professionals waarover een school of samenwerkingsverband beschikken, bestaat een kantelteam uit een of meerdere leerkrachten, docenten, onderwijsassistenten, een intern begeleider, een zorgcoördinator, de orthopedagoog, de psycholoog, de aan de school verbonden consulent passend onderwijs, de professional van jeugdzorg, mogelijk de conciërge, enzovoorts. Zodra een kantelteam zich bezighoudt met een of meerdere kinderen, maken ouders er altijd deel van uit.

Nooit is sprake van een team groter dan 7 personen. Meer teamleden heeft ineffectiviteit tot gevolg. Er gaat dan te veel tijd zitten in overleg en onderlinge afstemming. Het gaat er om alleen diegenen in een team samen te voegen waarvan wordt verwacht dat zij samen tot het best mogelijke resultaat kunnen komen.

Kantelteams beslissen zelfstandig hoe zij te werk willen gaan, zonder bemoeienis "van buitenaf". Dat zou het voor een team alleen maar moeilijker maken om goed werk te doen. Zij krijgen de vrije hand van het management! Het team bestaat uit diegenen die de mouwen opstropen en aan de slag gaan, een regisseur en een kantelaar.

Stap 2. Regel een regisseur en een kantelaar

Regisseur en kantelaar zorgen voor een goede voortgang van de werkzaamheden die het kantelteam uitvoert. Het kan gaan om een en dezelfde persoon, maar ook om twee personen. Beslissend hierin is het antwoord op de vraag of jij, of een van jouw collega's, over de vaardigheden beschikt om beide rollen op te pakken.

De regisseur is iemand met een groot hart voor passend onderwijs, deze kinderen, of deze collega. Een man of vrouw die goed weet wat er in de school of de klas speelt, die de kinderen, de jeugdigen, of de collega, kent waarom het gaat. Die ook weet wat het van alle betrokkenen vraagt om kantelsituaties de goede kant op te kantelen. Deze is er verantwoordelijk voor dat een werkagenda wordt opgesteld die beschrijft wat er moet gebeuren. De regisseur is er ook om de uitvoering te begeleiden en er voor te zorgen dat deze doorgaat zoals afgesproken en met de gewenste resultaten.

Samen met de andere leden van het kantelteam beslist de regisseur wat de taken zijn die het kantelteam in een bepaald tijdsbestek dient uit te voeren.

Het hoeft hier niet om een leidinggevende te gaan. Dat mag wel, maar is lang niet altijd nodig. Deze regisseur moet het vooral hebben van de goede relaties met de leden van het kantelteam en het gezag dat hij van hen krijgt.

De kantelaar is vooral erg goed in het opruimen van obstakels die het kantelteam tegenkomt. Zodra het team melding maakt van hindernissen die in de weg staan van het realiseren van passend onderwijs, of het oplossen van een specifiek probleem, zorgt de kantelaar er voor dat deze zo snel mogelijk verdwijnen: bijvoorbeeld een te grote werkdruk, te weinig tijd, collega's, ouders, of externe partijen die weigeren mee te werken, een manager die zich afzijdig houdt of geen ruimte geeft, of informatie die door andere



De veldgids

'Iedereen aan boord!'

Hoe ga ik te werk als passend onderwijs niet wordt genoemd?

Jos van der Horst | Bart van Kessel

betrokkenen om privacy redenen niet beschikbaar wordt gesteld. De kantelaar is de creatieve doorzetter die voor oplossingen zorgt. Iemand die zich niet met een kluitje in het riet laat sturen.

Ook hier geldt dat het niet per se om een leidinggevende hoeft te gaan. Maar dat kan in veel situaties wel een belangrijk voordeel zijn. Wie anders dan een leidinggevende zoals een team- of schoolleider kan snel doorpakken wanneer en waar dat nodig is? Wie anders verkeert in een betere positie om te overleggen met externe partijen (inclusief het samenwerkingsverband)?

Stap 3. Verfijn de werkagenda en schat de hoeveelheid werk

Samen stellen de leden van het kantelteam een werkagenda op en beschrijven wat er moet gebeuren om een of meerdere kantelsituaties in de goede richting te laten kantelen. Vaak is het nodig om een werkagenda verder te verfijnen. Dit is vooral zo wanneer een werkagenda veel grotere taken bevat of behoorlijk ambitieus is. Dan komt het er op aan grotere taken te splitsen in kleinere, overzichtelijke taken, of bijvoorbeeld realiseerbare tussenstappen en realistische tussendoelen te bedenken. 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, concrete 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? Hoe zien we dat een kantelsituatie naar de goede kant is gekanteld, of dat passend onderwijs een feit is?

Hoe? Alleen wanneer je het uiteindelijke resultaat heel concreet beschrijft, weet je wanneer een taak succesvol is afgerond. Toetsstenen:

“Kan ik het anderen laten zien?” *“Tim zat maanden thuis, maar kijk, in deze klas zit hij nu sinds enkele dagen.”*

“Kan ik een concrete, waarneembare gebeurtenis of zichtbaar gedrag benoemen die door anderen wordt begrepen?” *“Zorgprofessional Janssen heeft als actief lid van het team een gesprek voor ons geregeld met zijn directeur.”*

“Ik nam nooit de tijd om mijn klas eens rustig te observeren. Nu doe ik dat elke donderdagmiddag van twee tot half drie.”

Het kantelteam schat dan de hoeveelheid werk in, die de uitvoering van elke taak vraagt. Per taak wordt de verwachte hoeveelheid werk vastgesteld. Dit is vooral aan diegenen die de mouwen opstropen en de afgesproken taken uitvoeren. Niet aan de regisseur die de



De veldgids

'Iedereen aan boord!'

Hoe ga ik te werk als passend onderwijs niet vanzelf spreekt?

Jos van der Horst | Bart van Kessel

taken immers niet zelf uitvoert. De leden van het kantelteam bespreken natuurlijk ook met elkaar hoe zij de taken willen uitvoeren.

Het schatten van de hoeveelheid werk is erg belangrijk omdat dit het mogelijk maakt om de snelheid waarmee jouw team taken uitvoert in beeld te brengen. Dit is vooral van belang omdat de snelheid waarmee kantelteams te werk gaan bepaalt hoe lang de kantelsituatie van dit kind, deze jeugdige, deze kinderen, dit team en deze collega duurt. Trage kantelteams verlengen kantelsituaties waardoor de risico's toenemen.

Het heel nadrukkelijk en 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.

Hoe? Als je het lastig vindt om de hoeveelheid werk in te schatten, dan kan deze methodiek je op weg helpen. De betrouwbaarheid van je schatting neemt toe wanneer alle teamleden stap 1 samen zetten, stap 2 individueel – zonder dat anderen meekijken – en alle volgende stappen weer samen. Zo voorkom je dat jullie in jullie schattingen elkaar op voorhand beïnvloeden.

1. Welke taak of taken voerde jij, of enkele van jullie, al eerder uit? Regelde je al eens eerder een gesprek met jouw manager? Besprak je vorige maand nog een complexe situatie met jouw intern begeleider of zorgcoördinator? Heb je al ervaring met het benaderen van jeugdhulpverlening of het voeren van gesprekken met collega's of ouders die dwars liggen? Schat op basis van jouw ervaring in hoeveel tijd je daarvoor normaliter nodig hebt.
2. Ieder van jullie schrijft deze taak of taken op post-its. Met de inschatting van de tijd die er voor nodig is om deze taak uit te voeren. Een taak per post-it.
3. Je neemt je post-its mee naar een rustige werkplek en plakt deze op een groot vel papier in een denkbeeldige rechte lijn: vlak bij elkaar als de benodigde tijd ongeveer gelijk is; verder van elkaar verwijderd als de ene taak veel meer tijd vraagt dan de andere taak.

Van heel weinig, of de minste tijd, naar meer tijd, naar heel veel, of de meeste tijd



4. Je schrijft nu ook alle andere taken van de werkagenda op post-its. Weer een taak per post-it. Vergelijk deze taken met die van stap 2 en 3. Hoe schat je van deze taken de tijd in die er voor nodig is? (Veel) minder, (bijna) evenveel, of (veel) meer werk dan de taken van stap 2 en 3? Druk de tijdsinvestering als dat



De veldgids

'Iedereen aan boord!'

Het ga ik te werk als passend onderwijs niet wordt genoemd?

Jos van der Horst | Bart van Kessel

kan uit in uren. Je plakt nu ook alle andere post-its op de denkbeeldige lijn op het vel papier. Telkens weer vergelijk je de taak op een post-it, met de taken die al op het vel papier zijn geplakt. Zo maak je een rangordening van alle taken van (heel) weinig werk, tot (heel) veel werk.

5. Wanneer iedereen dit heeft gedaan vergelijken jullie samen de verschillende rangordeningen met elkaar. In overleg werken jullie aan een ordening waarin iedereen zich kan vinden. Worden jullie het over bepaalde taken niet eens? Gebruik dan de gemiddelde schatting: plak de post-it in het midden van de twee schattingen die jullie niet dichterbij elkaar kunnen brengen.
6. Bepaal op basis van het resultaat hoeveel taken jullie in de periode die jullie voor ogen hebben kunnen uitvoeren.

Stap 4. Plan de werkperiode of sprint

Kantelteams plannen hun werk zoals gezegd in korte en vastliggende perioden van enkele dagen tot maximaal vier weken. Zodra gepland, zijn dit 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. Taken ook waarvan jullie als kantelteam menen 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.

Vooraf bij complexere en lastiger te beïnvloeden kantelsituaties, zijn er vaak meerdere opeenvolgende sprints nodig om oplossingen te realiseren. Deze worden echter niet vooraf gepland of ingevuld. Dat doen regisseur, kantelaar en overige teamleden aan het einde van elke sprint: pas dan wordt bepaald 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.

Taken van de werkagenda	Te doen in deze sprint	Nu mee bezig	In de wacht	Klaar

Het kantelbord



De veldgids

'Iedereen aan boord!'

Hoe ga ik te werk als passend onderwijs niet wordt genoemd?

Jos van der Horst | Bart van Kessel

Stap 5. Drie korte overleggen

Iedere sprint kent drie compacte overleggen. Allereerst is er het werkoverleg waarin telkens weer drie vragen beantwoord worden.

Hoe? Doe dit bij sprints...

... van vier weken, twee keer per week

... van twee weken, drie keer per week

... van een week of enkele dagen, dagelijks

Altijd op een vast tijdstip.

Alle leden van het kantelteam vertellen:

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 hoogstens 15 minuten duren.

Hoe? Ga niet zitten. Blijf staan.

Het tweede overleg is de sprintevaluatie. Ook dit is een kort overleg dat hoogstens 30 minuten duurt. Dit is het moment waarop jouw kantelteam de concrete resultaten toont van de afgeronde taken aan collega's, ouders en andere betrokkenen. 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 werkagenda 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 partijen die er het meest toe doen. Dit leert het kantelteam niet alleen hoe de uitgevoerde taken worden gewaardeerd, maar ook hoe bijvoorbeeld collega's en ouders aankijken tegen de resultaten: zijn deze zoals gewenst?

Het derde en ook weer korte overleg, is de sprintterugblik. Hierin bespreekt jouw kantelteam de verkregen feedback en het werkproces van de voorbije sprint: hoe kwamen de resultaten tot stand? Zowel de resultaten als het werkproces worden kritisch bekeken. Kernvraag: welke verbeteringen in kwaliteit en tempo zijn in de volgende sprint mogelijk?



De veldgids

'Iedereen aan boord!'

Het ga ik te werk als passend onderwijs niet wordt genoemd?

Jos van der Horst | Bart van Kessel

Zodra het kantelteam tot conclusies is gekomen, is het aan de regisseur om op basis daarvan samen met het team 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 jouw kantelteam er in slaagt om het tij te keren en een oplossing te realiseren in een complexe kantelsituatie.