

Van Scrum naar een Agile School

Jongeren, docenten en onderwijsteams zijn enthousiast over Scrum. De eerste winst ligt in actiever, sneller en effectiever samenwerken. Wie doorzet, realiseert meer fundamentele opbrengsten: eigenaarschap, commitment, verantwoordelijkheid, zelforganisatie, diepgaand leren, persoonlijke ontwikkeling en een flexibele, op verbetering gerichte mindset. Is hiermee de reikwijdte van Scrum bereikt of ligt er nog iets moois achter de horizon?

Susan Saris, Jan van Rossum, Ellen Reehorst, Harry Frantzen september 2020

1. Waarom een Agile School?

De wereld en onze samenleving veranderen snel en ingrijpend en worden steeds complexer. Ingrijpende technologische ontwikkelingen volgen elkaar snel op en iedereen krijgt te maken met wereldwijde issues als klimaat en duurzaamheid, sociale ongelijkheid en migratie, biodiversiteit en pandemieën. Covid-19 heeft ons geleerd hoe snel en diep dat kan ingrijpen in ieders persoonlijk leven.

Voor jonge mensen is het van groot belang dat zij kunnen inspelen op voortdurende veranderingen en een betekenisvolle bijdrage kunnen leveren aan toekomstbestendige oplossingen. Veerkracht en wendbaarheid zijn daarbij essentieel.

Vanuit de samenleving zijn dan ook nieuwe eisen voelbaar aan wat het onderwijs jongeren – ook – zou moeten leren:

- betrokkenheid bij wereldwijde problemen
- maatschappelijke bijdrage leveren
- omgaan met onzekerheid en veranderingen
- wendbaar en flexibel zijn
- veerkracht ontwikkelen
- verantwoordelijkheid nemen
- wezenlijk in dialoog gaan
- loskomen van gebaande paden
- resultaatgericht zijn
- zelf-organiserend vermogen, het eigen 'hoe' kunnen uitvinden
- een Kaizen mindset hebben
- learning agility hebben
- blijven leren

Binnen een Agile School ontwikkelen jongeren zich op al deze punten.

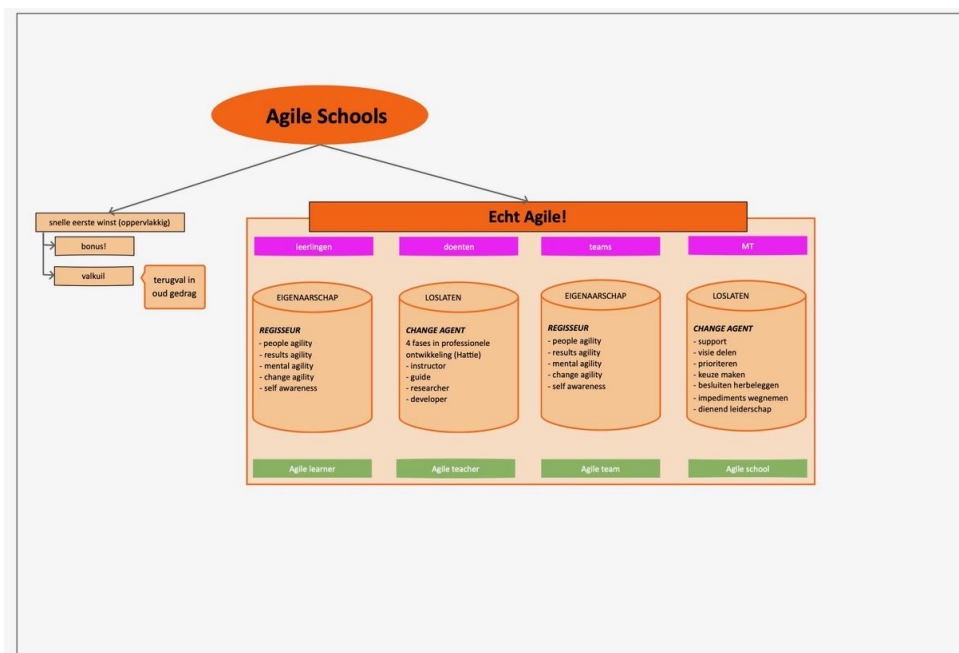
2. Wat is een Agile School

Een Agile School leert jongeren om zich staande te houden in een snel veranderende wereld met complexe globale problemen en daar een zinvolle positieve bijdrage aan te leveren. Het primaire proces - de inhoud van het onderwijs en de manier van leren - zijn aangepast aan hun toekomstige behoeften. Een Agile School staat volledig ten dienste van dit proces.

Een Agile School

- legt prioriteit bij het toevoegen van **maatschappelijke waarde** aan de ontwikkeling van jongeren. Alertheid op maatschappelijke veranderingen en wendbaarheid om hierop in te spelen gaan samen met een eigen koers; een Agile School waait niet met alle winden mee.
- voldoet aan de **(wettelijke) eisen**, eindtermen en standaarden, maar ziet deze liever als fundament dan als einddoelen. Als het om einddoelen gaat, is een Agile School ambitieuzer en ligt de lat hoger. De school kiest een eigen weg om hieraan vorm te geven en rekt daarbij de beschikbare vrije ruimte zoveel mogelijk op.
- is **consistent op alle niveaus**: jongeren(teams) hebben de regie over hun eigen leerproces; docenten zijn ook ontwerper en onderzoeker en werken in teams zelf-organiserend samen; MT bewaakt de koers en faciliteert vanuit dienend leiderschap het Agile proces; de schoolorganisatie past zich vlot en flexibel aan.

Binnen een Agile School wordt niet alleen de snelle, eerste winst van Agile werken geogst (op tijd leveren en sneller werken). Natuurlijk is dit een bonus, maar de valkuil is dat Agile werken hier blijft steken. Terugval naar oude manieren van werken is dan onvermijdelijk. Echt Agile werken raakt diepere en meer fundamentele lagen, zowel in het leerproces als in de schoolorganisatie. Eigenaarschap en loslaten zijn hierbij kernbegrippen.



Jongeren worden regisseur van hun eigen leerproces en ontwikkelen hun eigen Learning Agility. In de professionele ontwikkelingen van docenten staat de ontwikkeling tot Change Agents centraal. Eigenaarschap bij jongeren en loslaten door docenten gaan samen op. Docenten werken in teams samen en zelforganiserend samen. Ook zij ontwikkelen hun eigen Learning Agility. Het MT zet dienend leiderschap in, faciliteert en neemt impediments weg. Ook hier gaan eigenaarschap bij teams en loslaten door MT gelijk op.

3. Leidende uitgangspunten binnen een Agile School

Binnen een Agile School zijn de volgende uitgangspunten leidend:

- a. Twaalf principes voor Agile onderwijs
- b. Manifesto voor Agile onderwijs
- c. Learning Agility
- d. Bottom-up model voor onderwijs

ad a. Twaalf principes voor Agile onderwijs

De twaalf principes voor Agile Onderwijs zijn gebaseerd op de twaalf principes voor Agile werken. In een Agile School volgt iedereen deze twaalf principes:

- | | |
|-------------------|---|
| Waarde | <ol style="list-style-type: none">1. De hoogste prioriteit is: waarde toevoegen voor het leren en de ontwikkeling van jongeren door systematische cycli van opleveren, feedback, reflectie en verbeteren.2. Progressie in leren en ontwikkeling van jongeren en docenten is de enige maat voor voortgang.3. Er is voortdurende aandacht voor een hoog leerrendement en dit wordt regelmatig gemonitord.4. Het beste leerproces en de beste professionalisering komen voort uit zelf-organiserende teams. |
| Teams | <ol style="list-style-type: none">5. Op vaste tijden onderzoekt een team hoe het effectiever kan worden en past vervolgens zijn gedrag daarop aan.6. Mensen met verschillende expertise en kwaliteiten werken gedurende het hele project in een team samen en leren van elkaar.7. De meest efficiënte en effectieve manier om informatie te delen in en met een team is door met elkaar te praten en de voortgang visueel te maken.8. Breng werk naar teams (niet mensen naar werk). Geef teams de omgeving en ondersteuning die ze nodig hebben en vertrouw erop dat ze de klus klaren. |
| Uitvoering | <ol style="list-style-type: none">9. Lever regelmatig op, zodat het team feedback kan ophalen en verbeteracties kan benoemen. Liefst iedere paar lessen of weken.10. Onderzoek regelmatig welke leerbehoeften er zijn en verwelkom veranderende behoeftes, zelfs laat in het ontwikkel- en leerproces. Benut verandering als kans om te leren.11. Het werktempo is constant en zo hoog dat de teams het eeuwig zouden kunnen volhouden.12. Eenvoud, de kunst van het maximaliseren van het werk dat niet gedaan wordt, is essentieel. |

Deze principes zijn de kaders om het speelveld van Agile onderwijs:

- een school die binnen deze kaders werkt, is een Agile School
- een docent die met een groep binnen deze kaders blijft, geeft Agile onderwijs
- een team dat binnen deze kaders blijft, werkt Agile
- ook als niet gewerkt wordt met Scrum

ad b. Manifesto voor Agile Onderwijs

In het Manifesto voor Agile Onderwijs zijn de uitgangspunten voor een Agile leerproces uitgewerkt. Hierbij voegen de items links meer waarde toe dan de items rechts.

verantwoordelijkheid bij leerlingen	<i>boven</i>	controle door docent
Kaizen mindset	<i>boven</i>	voldoen aan normen
samenwerken	<i>boven</i>	individuele excellentie
feedback	<i>boven</i>	cijfers
inspelen op veranderingen	<i>boven</i>	volgen van een plan

Zie voor de volledige versie met verdere uitwerking bij Bronnen (5.)

Het Agile Manifesto biedt op 5 kernzaken een ontwikkelingsrichting voor onderwijsinnovatie en professionalisering van docenten.

ad c. Learning Agility

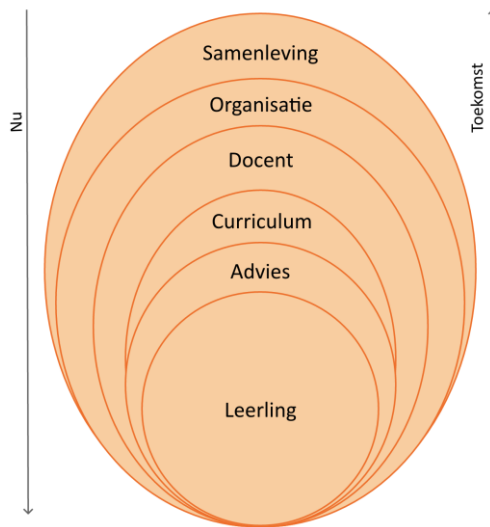
Learning Agility biedt een theoretisch kader voor levenslang leren. Mensen met een goed ontwikkelde Learning Agility zoeken actief ervaringen op om van te leren, houden van complexe problemen en uitdagingen omdat ze het leuk vinden hier de essentie uit te destilleren en presteren beter omdat ze zich snel nieuwe vaardigheden eigen maken.

Learning Agility kent vijf facetten:

- **mental agility:** kritisch denkvermogen om complexe problemen te kunnen doorgronden en oplossingsrichtingen te genereren door het maken van nieuwe verbindingen
- **people agility:** open-minded, tolerant, het begrijpen van en in verbinding staan met anderen
- **change agility:** genieten van experimenteren, nieuwsgierig, effectief omgaan met het discomfort van verandering
- **results agility:** gedreven, anderen inspireren om resultaat te halen, zelfverzekerd
- **self awareness:** reflectievermogen en zelfkennis; dit vijfde facet versterkt de vier andere facetten

Learning Agility geeft richting aan onderwijsdoelen, inhoud van onderwijs, reflectie door leerlingen/studenten, assessments en beoordeling.

ad d. Bottom-up onderwijs



De linker pijl geeft de top-down situatie in het huidige Nederlandse onderwijs weer.

De **samenleving** stelt vast wat er geleerd moet worden: overdracht van cultuur en cultuurgeschiedenis, overdracht en ontwikkeling van technologische kennis. Vandaaruit is de **organisatie** van het Nederlandse onderwijsbestel opgebouwd en zijn scholen ingericht. Ook is er common sense over wat een **docent** moet kunnen en moet doen. Het **curriculum** ligt vast en jongeren krijgen op basis van hun prestaties **advies** over school- en beroepskeuze. De **leerling** tenslotte volgt het onderwijs volgens de van bovenaf vastgestelde rigide structuur.

De rechter pijl geeft aan hoe onderwijs bottom-up georganiseerd kan worden.

De wettelijke eisen van de samenleving plus de goed doordachte ambitieuze doelen van de school vormen een ruim en uitdagend speelveld met veel bewegingsvrijheid. Binnen dit speelveld kiezen **leerlingen** zelf wat, wanneer en hoe ze iets willen leren. Daarvoor kunnen zij **advies** vragen aan mensen die hen goed kennen. Zo bepalen ze zelf hun **curriculum** voor een bepaalde periode. Op basis hiervan geven **docenten** uitleg, stimulans en begeleiding binnen en buiten de vakken. Een flexibele school**organisatie** maakt dit mogelijk, onder meer met flexibele inzet van docenten en flexibele examinering. De wettelijke eisen, eindtermen en algemeen aanvaarde standaarden die de **samenleving** stelt, bewegen mee met de onvermijdelijke veranderingen in de samenleving. Met deze bottom-up benadering leren jongeren om regie te nemen over hun eigen leren en ontwikkelen zij de futureproof mindset en vaardigheden voor een ongewisse toekomst.

Dit model zorgt dat zelforganisatie en wendbaarheid centraal komen te staan in de organisatie van het onderwijs. Scrum en Agile werken kunnen er voor zorgen dat dit model gerealiseerd wordt.

4. Op weg naar een Agile school

Binnen veel scholen zijn ontwikkelingen zichtbaar die passen bij een ontwikkeling richting een Agile School. Door deze ontwikkelingen met elkaar te verbinden en te versterken met krachtige Agile methodieken waaronder Scrum, ontwikkelt een school zich verder tot een Agile School.

- *Maatschappelijke bijdrage en inhoud van leren:* er is een intrinsieke motivatie om bij te dragen aan een 'zinnig doel'; er is een intensieve samenwerking en wisselwerking tussen school en maatschappij; naast vakkennis worden waarden, houding en vaardigheden aangeleerd; school en jongeren dragen bij aan kennisontwikkeling en innovaties in werkveld en maatschappij; jongeren worden opgeleid en goed voorbereid (Learning Agility) voor een toekomst die we nog niet kennen; en zijn meer en andere leeropbrengsten waardoor er meer waarde wordt toegevoegd aan het leren en werken op school; jongeren leren op basis van vakkennis flexibel redeneren, oplossingen bedenken, besluiten nemen en er naar handelen op school of daarbuiten; leren en werken zijn gericht op het gezamenlijk en actief een rechtvaardigere en duurzamere wereld te realiseren; er is aandacht en ruimte voor vorming en ontwikkeling van jongeren en docenten; de resultaten zijn/worden beter.
- *Eigenaarschap en zelforganisatie:* jongeren (teams) hebben de regie over hun eigen leerproces en docenten faciliteren dit; docententeams hebben de regie over hun eigen werkprocessen en MT faciliteert dit; docenten en jongeren zetten bewust hun kwaliteiten in om te groeien en te werken/leren; er is enthousiasme voor en plezier in het werk.
- *Ontwikkelingsgerichte mindset en groei:* er is geen plafond, maar er zijn wel kaders; er is persoonlijk leren op maat; iedereen doet mee; er is focus en plezier; je mag jezelf zijn want je draagt bij vanuit je kwaliteiten; de Kaizen mindset is leidend; fouten maken hoort bij leren.
- *Energie:* transparantie geeft helderheid en rust en maakt op alle niveaus zichtbaar; er is minder stress met meer resultaat; er wordt hard gewerkt maar wel ontspannen en in control; er is een lagere werkdruk; de intrinsieke motivatie is hoog; docenten en jongeren hebben meer plezier in hun werk; er is voldoening en veel energie door de betere resultaten.
- *Consistentie:* op alle niveaus wordt kort-cyclisch gewerkt met concrete opbrengsten en verbetercycli; MT's faciliteren en stimuleren dit Agile proces.
- *Beweeglijkheid:* er is zin en energie om in te spelen op nieuwe ontwikkelingen; problemen worden aangepakt in plaats van genegeerd; het versnellen/vertragen van werk- en leerprocessen is op alle niveaus mogelijk.
- *Continuïteit:* de vernieuwing blijft doorgaan en er is geen moeizame implementatie; jongeren versnellen hun opleiding en docenten gaan langer mee; onderwijs en organisatie zijn toekomstbestendig.

De stappen die een school zet, zijn afhankelijk van behoeften en noodzaak. Maar: een school die deze weg kiest, zet daarbij altijd het belang van jongeren centraal.

5. Bronnen

- Opbrengsten van Scrum in het onderwijs - J. Vogelzang e.a. – <https://scrumatschool.nl//onderzoek>
- Manifesto voor Agile Onderwijs - <https://scrumatschool.nl/over-ons/>
- Principes voor Agile Onderwijs - <https://scrumatschool.nl/over-ons/>
- Change Agents - <https://didactiefonline.nl/artikel/welke-leraren-maken-het-verschil>
- Professionele ontwikkeling van docenten – J. Hattie - Leren zichtbaar maken
- Bottom-up Onderwijs - model gepresenteerd door Ted Sizer e.a. van Brown University Providence tijdens conferentie 'Coalition of essential schools' 2003
- Learning Agility – K.P. de Meuse e.a. - https://bettsolutions.com/wp-content/uploads/2014/04/Learning_Agility_-_De_Meuse_Dai_Hallenbeck_2010_.pdf