

Open Mind (continued)

Nr 8 PDCA

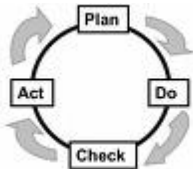
Innovaties

Is onderwijs een innovatieve sector? Als ik het goed zie zijn de meningen hierover verdeeld. Buitenstaanders vinden de sector al gauw behoudend en te weinig open voor nieuwe ontwikkelingen, binnenstaanders hekelen alle steeds weer nieuwe aanspraken van buitenaf en zijn uit op ontwikkeling van binnenuit, in eigen tempo. Het is maar hoe je het bekijkt, vernieuwd wordt er, op tal van plaatsen. Er zijn grote en er zijn kleine innovaties, gelukke en niet gelukke, zinvolle en niet zinvolle, gestuurde en ongeleide, afgemaakte en voortijdig gestopte, lawaaiige en geruisloze innovaties.

PDCA

PDCA staat voor Plan-Do-Check-Act, ook wel bekend als de Deming-circle naar de grondlegger ervan, William Edwards Deming. Het model is afkomstig uit de kwaliteitszorg en wordt in die kringen gepropageerd als een manier van aanpak die meer biedt dan het gebruikelijke: we stellen een plan op en voeren het uit (**Plan** en **Do**). Vooral de cyclische aanvullingen hierop (**Check** en **Act**) blijken een waardevolle aanvulling. Zonder dit schema krijgen deze aanvullingen weinig aandacht en dat is jammer en doet afbreuk aan de effectiviteit van het handelen.

- **Plan:** Formuleer doelstellingen en plan maatregelen.
- **Do:** Voer verbetermaatregelen uit.
- **Check:** Controleer of de maatregelen bijdragen aan het verbeteren van de kwaliteit en de doelstellingen.
- **Act:** Analyseer en corrigeer eventuele afwijkingen en verbeter hiermee het plan.
- **Circle:** Herhaal voortdurend de vier stappen: plan-do-check-act.



Het model mag dan weliswaar zijn entree maken via de kwaliteitszorg, wat me opvalt is dat het ook 'losgezongen' daarvan, dus zonder die nadrukkelijke verbinding daarmee, zijn weg blijkt te vinden in de beleidsontwikkeling van instellingen: van scholen en hun besturen. Kennelijk slaat het aan, voorziet het in een behoefte, wat dan ook. Fascinerend eigenlijk dat dit gebeurt, dus dat een heel simpel modelletje zo'n succes heeft. Het lijkt wel op een stille revolutie.

Vanwaar dit succes?

Hier en daar checkend blijken er verschillende redenen zijn voor dit succes. Ik noem er een paar:

- Het is erg eenvoudig in zijn structuur en goed te onthouden.
- Het stuurt het denken en handelen, geeft daar ordening aan en zet volgtijdelijk de dingen op hun juiste plek.
- Het helpt om te selecteren, om keuzes te maken, te filteren. Klein voorval: ik kwam eens op een school die maar liefst meer dan vijftig veranderdoelstellingen had in het jaarplan; ze durfden niet te kiezen met als resultaat dat als je er vijftig hebt dat je er dan eigenlijk

geen een hebt. Het zag er ambitieus uit maar het leidde tot niets. PDCA zou dit hebben voorkomen. Geheid.

- De selectie filtert ook de externe verwachtingen en werkt als een zeef.
- Het model wakkert de nieuwsgierigheid aan naar de resultaten. Daardoor wordt beleidsmatig opereren spannender, ook voor docenten.
- Het sluit uitstekend aan bij de brede behoefte aan heldere opbrengsten (vgl. het opbrengstgerichte denken).
- Registratie van opbrengsten is altijd een goedvoelende *satisfier* op het niveau van arbeidsvreugde.
- En om deze reden helpt het om zelfs de meest verharde opponent van alles wat meetbaar is, mee te krijgen.

Winst alom dus, vandaar het succes van het model. Is er ook iets tegen in te brengen?

Beperkingen?

De PDCA- cirkel is niet zozeer een *denkmodel* als abstractie en vereenvoudiging van de werkelijkheid zoals veel modellen dat zijn, het is niet gericht op samenhangend inzicht in de wereld buiten onszelf, het is vooral een handig *handelingsschema*. Net als denkmodellen praktische hulpmiddelen zijn om iets over de werkelijkheid te zeggen zo zijn handelingsschema's praktische hulpmiddelen om het handelen te sturen. Maar zoals denkmodellen nooit de werkelijkheid zelf zijn, zo zijn handelingsschema's niet de handelingen zelf.

Daarnaast is een verstandig gebruik gewenst. Enerzijds veronderstelt de toepassing ervan de aanwezigheid van enige discipline, anderzijds is noch een slaafse noch een doctrinaire toepassing de bedoeling. Flexibiliteit ten opzichte van de weerbarstige werkelijkheid blijft vaak geboden. Zeker in het onderwijs waarin externe omstandigheden zoals overheidsbeleid een relatief kortstondige duur hebben. Ook tegen onverwachte omstandigheden en calamiteiten is het schema niet bestand. Toch is en blijft het PDCA-denken een handig hulpmiddel om zo consistent en consequent als mogelijk en verstandig is, te blijven. En bedenk daarbij: hulpmiddelen blijven hulpmiddelen in de handen van verantwoordelijke mensen.

Reageren?

Ik ben benieuwd of u deze ervaringen met de PDCA-cirkel herkent. Wilt u reageren op deze column? Mail gerust naar harm.klifman@vbent.org.

Wilt u deze column niet langer ontvangen? Mail dan eveneens, dan schrap ik u uit het bestand.

Eerder verschenen Open Minds zijn te vinden op www.harmklifman.nl