



fundatis
managers en adviseurs

De voordelen en voorbeelden van Agile werken in het onderwijs



De voordelen en voorbeelden van Agile werken in het onderwijs

Welke meerwaarde levert Agile of Scrum werken in het onderwijs? Wat is eigenlijk Agile? Wat is dan Scrum? En wat is de relatie tussen Agile en Scrum? In dit artikel krijg je de antwoorden. We delen twee succesvolle toepassingen van Agile werken (met Scrum) in het onderwijs. Ook in dit artikel: we helpen je op weg door de geleerde lessen over het invoeren van deze nieuwe manier van werken in het onderwijs te delen.

In het kort: wat is Agile werken?

Agile betekent letterlijk 'wendbaar' 'lenig' en flexibel'. Agile werken betekent dat je je project zo inricht dat je snel en effectief in kunt spelen op veranderingen die van invloed (kunnen) zijn op je project of organisatie. Bij traditioneel projectmanagement ligt het einddoel én de weg ernaartoe vanaf het begin vast. Er ligt vaak een lijvig projectplan aan ten grondslag en er is weinig ruimte voor afwijkingen ten aanzien van de plannen die aan het begin van het project zijn gemaakt. Veel projecten vragen tegenwoordig echter in de praktijk vaak juist om meer flexibiliteit bij de uitvoering.

En wat is Scrum?

Er zijn verschillende aanpakken die je kunt gebruiken om Agile te werken. Scrum is de bekendste en meest toegepaste Agile aanpak. Bij een Scrum aanpak wordt er gewerkt in zelforganiserende, multidisciplinaire teams, die de projectresultaten opleveren. Deze teams werken in een korte periode (ook wel een sprint genoemd) van één tot vier weken, waarbij na elke sprint een aantal concrete (deel)resultaten wordt opgeleverd. De inhoud en de prioriteit van de op te leveren resultaten worden bepaald door gebruikersgroepen. Scrum is feitelijk een framework; een verzameling van uitgangspunten ten aanzien van rollen, taken en verantwoordelijkheden.

De belangrijkste uitgangspunten van Agile werken met Scrum

- De wensen en behoeftes van de klant/eindgebruiker staan centraal en vormen het

uitgangspunt voor de op te leveren resultaten;

- De werkwijze is kortcyclisch; in tijdsloten van 1-4 weken (de zogenoemde *sprints*) voert een zelfsturend, multidisciplinair team de meest waardevolle taken voor een klant/gebruiker uit;
- Aan het einde van elke sprint wordt er direct geëvalueerd en input gegeven op het opgeleverde resultaat door de eindgebruiker, wat weer als input dient voor de op te leveren resultaten in de volgende sprint.

CASE 1: Een nieuw studentenportaal bij de Hogeschool van Amsterdam (HvA)

De HvA wil de (online) informatievoorziening voor studenten verbeteren, via een (nieuw) te realiseren studentenportaal, dat veilig, persoonlijk en gebruikersvriendelijk moest zijn. De HvA wil daarbij graag zelf invloed hebben op het ontwikkelproces en ook zelf verbeteringen kunnen doorvoeren in plaats van hiervoor afhankelijk te zijn van externe leveranciers. Onze collega Dianne Akkerhuis van Fundatis was in eerste instantie als projectleider, en later als scrummaster betrokken en vertelt: "Een studentenportaal bestaat uit verschillende elementen, zoals het rooster, de cijfers, studievoortgang en mededelingen. We noemen het studentenportaal ook wel het vernieuwde MijnHvA voor studenten. De ambitie is dat elke student binnen 1 oogopslag alle studie-informatie kan inzien om vervolgens zijn/haar eigen studie te kunnen organiseren."

Stapsgewijs resultaat

Bij de ontwikkeling van het studentenportaal heeft de HvA gekozen voor de Scrum-aanpak. Het productteam ontwikkelt elke twee weken nieuwe functionaliteiten



De belangrijkste begrippen uit de Scrum-aanpak

De Productowner

De Productowner is de spin in het web van het project. Hij of zij is de vertegenwoordiger van de eindgebruiker en bepaalt, op basis van input van de gebruikers, de inhoud van de op te leveren resultaten, hij/zij prioriteert de op te leveren resultaten, controleert of de opgeleverde resultaten voldoen aan de wensen en behoeften van de gebruikers, en is aanspreekpunt bij vragen.

De Scrummaster

De Productowner werkt intensief samen met de Scrummaster; degene die het team ondersteunt door ervoor te zorgen dat het ontwikkelproces goed verloopt. De scrummaster ziet erop toe dat de leden van het team goed samenwerken en goed zijn gefaciliteerd en stuurt waar nodig bij.

Het (product/development/delivery) Team

Het productteam wordt ook wel het development- of deliveryteam genoemd; een zelfsturend, multidisciplinair team van professionals die samen de afgesproken resultaten per sprint opleveren. De leden van dit team zijn inhoudelijk deskundigen en werken vanuit hun verschillende disciplines samen.

Sprint

Periode van één tot vier weken waarbinnen het productteam resultaten oplevert. Elke sprint start met input vanuit de gebruikers en de Productowner over wat er moet worden opgeleverd, en wordt beëindigd met een review van de opgeleverd resultaat door de gebruikers, en een evaluatie van het proces.

Backlog

Lijst van wensen/behoeften zoals geuit door de gebruikers. De Productowner vult de backlog steeds aan met nieuwe wensen en behoeften, en stelt voor elke sprint de prioriteit vast van te ontwikkelen producten (daar kunnen immers voortschrijdende inzichten over ontstaan).

Roadmap

Korte beschrijving van de (hoofd)doelen van het project, uitgezet tegen de looptijd van het project.

voor het studentenportaal dat naar verwachting najaar 2021 live zal gaan voor alle HvA-studenten. Dianne beschrijft: Het voordeel van deze Scrum-aanpak is dat niet alles tegelijk af hoeft te zijn. Als er bijvoorbeeld bepaald is dat de roosterpagina de hoogste prioriteit heeft, dan wordt daarmee begonnen. Vervolgens bekijkt de doelgroep (de studenten) wat er is ontwikkeld en geeft direct feedback. Deze input/feedback kan direct meegenomen worden in de ontwikkeling van deze en volgende functionaliteiten. De Productowner bepaalt in deze wat bovenaan de Backlog komt te staan en wat als eerste wordt uitgevoerd door de ontwikkelaars van het Productteam."

Een duurzame oplossing voor de informatievoorziening

De HvA werkt aan een duurzame oplossing door de Scrum-aanpak te hanteren. Als het studentenportaal live is, zal deze continu doorontwikkeld worden op basis van input van eindgebruikers. Ook op strategisch vlak is de HvA met deze manier van werken in staat om op strategisch vlak in te spelen op ontwikkelingen als flexibilisering en leven lang ontwikkelen.

Samenwerking met collega's van alle faculteiten en diensten

"Echter, een studentenportaal ontwikkel je niet alleen. Om een duurzame oplossing voor de informatievoorziening te creëren heb je alle HvA-medewerkers nodig. Het is van belang dat HvA-medewerkers zich bewust zijn van het vernieuwde MijnHvA voor studenten en hen daar naar verwijzen voor bijvoorbeeld mededelingen, hun rooster en resultaten. Als daarvoor een ander medium wordt gebruikt, dan draagt dit niet bij aan de oplossing van (versnipperde) informatievoorziening. Vandaar dat het Productteam intensief samenwerkt met collega's van de faculteiten en diensten. Zonder hun inzet zal er niet/nauwelijks een verbetering zichtbaar zijn voor studenten," aldus Dianne.

Aandachtspunt

Bij Bij de HvA starten steeds meer productteams met elk hun eigen verantwoordelijkheden. Een aandachtspunt bij deze nieuwe manier van werken is dat de verschillende productteams goed op elkaar aansluiten. Je moet er alert op zijn dat hun werkzaamheden elkaar niet gaan overlappen of dat ze elkaar gaan beconcurreren. Hier ligt een belangrijke taak voor de HvA als organisatie op strategisch vlak en

voor de Productowners van de verschillende productteams op tactisch en operationeel vlak. Bij de HvA is een Productowners overleg ingevoerd, zodat zij elkaar goed op de hoogte kunnen houden van wat er binnen de verschillende teams speelt.

Gemotiveerde zelfsturende productteams

Het huidige Productteam bij de HvA bestaat momenteel uit hele getalenteerde professionals. Goede ontwikkelaars hebben veel keus op de banenmarkt, maar door o.a. hen zelf de vrijheid te geven hoe het beste resultaat te leveren zijn ze zeer gemotiveerd om voor de HvA aan de slag te gaan. Deze vrijheid draagt bij aan de goede werksfeer en - niet onbelangrijk - teamleden voelen zichzelf erg verantwoordelijk om resultaten op te leveren. Het werken vanuit visie, het instellingsplan en vanuit commitment van bestuur, diensten, het programma Goed Georganiseerd Onderwijs en het Productteam is de stuwende kracht geweest om de vrije ruimte te creëren voor het Productteam.

CASE 2: Een impuls aan blended onderwijs bij Fontys Hogescholen

Corona en de sluiting van de schoolgebouwen zorgden ervoor dat ook bij Fontys Hogescholen in korte tijd de hele organisatie moest overstappen op online en blended onderwijs. Deze abrupte overgang naar ander onderwijs zorgde aanvankelijk voor veel zorgen, want hoe moest men dit zo snel voor elkaar krijgen?

Het team dat werd ingesteld om voorzieningen ten behoeve van blended onderwijs ter beschikking te stellen aan docenten had er in eerste instantie moeite mee om haar draai te vinden. Het gevraagde ('voorzieningen') was immers vrij abstract en kon alle kanten opgaan; van een visie op blended onderwijs tot een instructiefilmpje over hoe een tool in te zetten. Anne Floor Erdman van Fundatis werd betrokken in de rol van Scrummaster en licht toe:

"De Agile/Scrum manier van werken kon er in deze situatie voor zorgen dat we tot actie konden komen ondanks dat we vooraf niet precies wisten wat te doen. We hebben de gebruikers gevraagd waar zij het meest behoefte aan hadden en zijn daarmee begonnen."

Tempo

"In eerste instantie waren de reacties in de Fontys-organisatie ten aanzien van de aanpak kritisch. De heersende overtuiging was toch dat bij een dergelijk complexe opdracht de Scrum aanpak niet zou werken. Scrum werkt echter juist als je nog niet precies weet wat je wilt leveren en hoe je daar moet komen. Er ontstaat tempo, omdat het op te leveren resultaat opgeknipt wordt in overzichtelijke brokken werk die in opvolgende sprints worden uitgevoerd. Het risico bij complexe opdrachten is dat men niet goed weet hoe te starten en zichzelf vervolgens verliest in het overdenken van alle ingewikkelheden, terwijl er concreet niets gebeurt. Door te gaan scrummen pak je in feite steeds opnieuw een stukje van de puzzel op om uit te werken, een puzzelstukje dat wel te overzien is en ook meteen iets bruikbaar oplevert. Zo werkten we al gauw bij elke sprint aan een heel aantal tastbare resultaten; van instructies en handleidingen aan de ene kant tot uitgeschreven visies aan de andere kant."

Betere resultaten én een gemotiveerd team

"In plaats van eerst maanden de tijd te nemen om een gedetailleerd plan van aanpak uit te werken, zijn we aan de slag gegaan en behielden we ons het recht voor om gaandeweg tot nieuwe inzichten/verbeteringen te komen. De resultaten werden steeds beter, doordat we de eindgebruikers na elke sprint steeds hebben gevraagd wat hen wel en niet beviel aan de resultaten. De enthousiaste reacties na elke sprint van de eindgebruikers, motiveerden het team ook om er steeds weer voor te gaan.

Verbeteren door feedback

"Bij de Agile/Scrum-aanpak is het geven van feedback binnen de productteams essentieel. Toen we aan de slag waren, bleek dat de collega's het moeilijk vonden om kritisch te zijn op elkaars werk. We hebben aandacht besteed aan hoe je dit op een effectieve manier doet. Een mooi voorbeeld was die keer dat iemand per abuis verkeerde informatie op een website had gezet. Tijdens de maandelijkse procesevaluatie kon dit op een positieve manier worden aangekaart. Er werd geconstateerd dat er in het proces te weinig tijd was geweest om de teksten te controleren, waardoor de fout over het hoofd was gezien. Besloten werd om in de volgende sprint meer tijd in te plannen voor controle."

De geleerde lessen

1. Neem betrokkenen goed mee in de veranderde rollen en verantwoordelijkheden

Bij zowel Fontys Hogescholen als de HvA betekende de Agile/Scrum-aanpak ook voor managers en bestuurders een behoorlijke omslag in het werken. Tot dan toe was de gewoonte dat een stuurgroep behalve sturen op de grote lijnen, ook controle uitvoerde op de inhoud. In een Agile/Scrum project hebben de eindgebruikers echter de beslissende stem ten aanzien van de inhoud en de kwaliteit van de resultaten.

Bij beide projecten was het daarom belangrijk dat bestuurders en managers ook goed meegenomen werden in de aanpak. Kenmerkend voor de aanpak is dat er een duidelijke rolverdeling is, zoals die van de Productowner, Scrummaster, het (Product/delivery/development) Team en andere stakeholders. Door ieders rol steeds helder te communiceren en de betrokkenen hun rol ook echt te laten pakken neem je veel onduidelijkheid weg.

2. Geen budgetoverschrijdingen of dikke plannen

Bij een Agile/Scrum-aanpak wordt niet gewerkt met periodieke uitgebreide voortgangsrapportages. Er is een vaststaand budget en een beschikbaar team. Door steeds opnieuw te prioriteren wat per sprint binnen het budget en de beschikbare uren kan worden opgepakt, ga je eigenlijk nooit over je budget heen. Bij aanvang van het project stelt het team samen met een regiegroep/stuurgroep wel een roadmap op. Daarin is beschreven welke doelen worden nagestreefd. Deze roadmap wordt regelmatig naast de backlog en de behaalde sprintresultaten gelegd. Op deze manier kan worden nagegaan of het oorspronkelijk doel nog voldoende in beeld is. De roadmap is een kort en krachtig document waarin vooral de doelen op hoofdlijnen zijn geformuleerd. De details van de op te leveren resultaten om de doelen te bereiken worden immers per sprint bepaald. Een dik plan van aanpak heeft dus geen toegevoegde waarde. De regiegroep/stuurgroep helpt het team om alle stakeholders die zijn benoemd goed aangehaakt te houden en te borgen dat ontwikkelingen in de organisatie die relevant zijn ook blijven aansluiten bij het team.

Ook op een Agile manier aan de slag?

Wil je met je organisatie op een Agile (met Scrum) manier gaan werken, maar heb je hier nog geen ervaring mee? Voer dan de eerste keer een project helemaal 'zuiver in de leer' uit, met begeleiding van een Agile/Scrum expert. Op deze manier stel je vast wat de aanpak voor je doet. Heb je de 'basis' onder de knie, dan kun je het proces bij een volgend project meer modelleren naar je eigen organisatie.

Meer weten over dit onderwerp of wil je gericht advies krijgen over wat Agile/Scrum voor jouw organisatie kan betekenen? Anne Floor Erdman en Dianne Akkerhuis (info@fundatis.nl) vertellen je graag meer.

BIJLAGE

EEN STAPPENPLAN VOOR EEN SCRUM-AANPAK BIJ JOUW ORGANISATIE

Stap 1: Het erkennen van een probleem en de wensen/behoefte van de gebruiker

Een project start met een behoefte binnen een organisatie of een gedefinieerd probleem. De informatievoorziening wordt bijvoorbeeld matig gewaardeerd door studenten. In een Agile/Scrum proces start de Product owner met het inventariseren van het probleem en de wensen en behoeften van de eindgebruikers.

Stap 2: Taken definiëren en prioriteiten aanbrengen

Vervolgens bepaalt hij of zij wat de prioriteiten zijn om aan een gepaste oplossing te werken; wat heeft de meeste waarde voor de eindgebruiker om de komende periode (sprint) aan te pakken? Op basis hiervan wordt een lijst met taken/resultaten opgesteld; de backlog.

Stap 3: Kort-cyclisch geprioriteerde taken uitvoeren

De geprioriteerde taken voor de sprint en het doel van de sprint worden tijdens de sprintplanning afgesproken. Het team committeert zich om met de geprioriteerde taken de komende sprint aan de slag te gaan. De teams bepalen zelf hoe ze de taak gaan aanpakken en wie welke taak uitvoert. Elke dag wordt binnen het team bekeken wat er al gedaan is en wat nog niet.

Stap 4: Evaluatie van de opgeleverde resultaten en de samenwerking

Aan het einde van de sprint is er een evaluatie van de opgeleverde taak tijdens een review meeting. Tijdens de review meeting worden de resultaten getoond en kan er input gegeven worden door (eind)gebruikers. Ook wordt er aan het einde van de sprint een retrospectieve meeting gehouden. Tijdens de retrospectieve reflecteert het team op wat goed gaat en wat anders/beter kan ten aanzien van het doorlopen *proces* en wordt de vraag gesteld; wat kunnen we in de volgende sprint beter/efficiënter/prettiger uitvoeren? Binnen de Agile aanpak is er eigenlijk geen eindmoment waarop iets klaar is. Het is een continu proces van verbetering.