

Hoe voorkom je dat een onderwijsverandering vastloopt?

Oude patronen kunnen ons erg hinderen bij onderwijsvernieuwing. Welke patronen zijn dat en hoe ga je daarmee om? In dit artikel bespreek ik zeven inconsistenties in ons denken en handelen en geef ik suggesties voor een oplossingsrichting.

TEKST EN ILLUSTRATIES MACHIEL KARELS

ONTKETEN VERNIEUWING

In de zomervakantie las ik het boek *Ontketen Vernieuwing!* van Arend Ardon. Het boek is erg inzichtgevend als het gaat om veranderprocessen in scholen. In dit artikel pas ik zijn principes toe op onderwijskundige verandertrajecten en geef ik aanbevelingen voor succesvolle innovaties.

Het boek *Ontketen Vernieuwing!* is bekend in de algemene context van organisatieverandering en leiderschap. Het richt zich

op het **doorbreken van vastgeroeste denkpatronen** en het stimuleren van vernieuwing binnen organisaties.

In het boek behandelt Arend Ardon verschillende strategieën en benaderingen om veranderingen effectief te implementeren en weerstand binnen organisaties te overwinnen. Hij benadrukt het belang van communicatie, betrokkenheid van medewerkers en het **creëren van een cultuur die verandering ondersteunt**.

ZEVEN INCONSISTENTIES

Het boek begint met een lijst van **zeven inconsistenties** waarmee we vernieuwing doorgaans aan banden leggen. Als we ons hiervan bewust zijn, kunnen we hier gericht mee omgaan. De zeven inconsistenties zijn:

1. We willen vernieuwen via **oude structuren**.
2. We willen nieuwe kansen ontdekken op **platgetreden paden**.
3. We willen verantwoordelijkheid stimuleren met **top-downplannen**.
4. We willen bewegen **zonder verrassingen**.

ONTKETEN VERNIEUWING!

Het boek *Ontketen Vernieuwing!* is vlot en toegankelijk geschreven en geeft een heldere kijk op veranderprocessen in organisaties.

Ontketen Vernieuwing!
Auteur: Arend Ardon
ISBN: 978-90-4700-893-4



TOEKOMSTBESTENDIG ONDERWIJS: DE BEWEGING



Dit schema is gebaseerd op het model 'Dimensies van onderwijs' (Karels, 2020).

5. We willen vernieuwing creëren door **problemen op te lossen**.
6. We willen anders werken met **bestaande taal**.
7. We willen leren en tegelijk **beschermen wat we bedacht hebben**.

Dit lijstje inconsistenties doet me denken aan een citaat van Albert Einstein, die zegt: “*We kunnen een probleem niet oplossen met de denkwijze die het heeft veroorzaakt.*”

Als we dus op precies dezelfde manier te werk gaan zoals we gewend zijn, komt er van de vernieuwing niet veel terecht. In de woorden van Albert Einstein: “*Als je blijft doen wat je deed, krijg je wat je altijd kreeg.*”

Arend Ardon werkt feitelijk deze algemene stelling uit in zeven deelgebieden en hij geeft algemene aanbevelingen voor een werkwijze die wel verandering teweegbrengt. Op de schoolsituatie toegepast, ziet dat er als volgt uit:

1. WE WILLEN Vernieuwen via oude structuren.

Voorbeeld: Je wilt als school (meer) ontwikkelingsgericht en kindgericht gaan werken, in plaats van leerstofgericht en programma-gericht. Maar je loopt dan al snel aan tegen het feit dat de hele

schoolorganisatie gestructureerd is volgens het traditionele principe van leerstofaarklassen. En dat levert structuurproblemen op met groepsindelingen, overgangen, toetsen, normeringen, manieren van rapporteren en zelfs met verantwoording.

Aanbeveling: Wanneer je vanuit een onderwijskundige visie wilt groeien naar ontwikkelingsgericht en kindgericht onderwijs, zul je ook het organisatie-model en de andere structuren moeten veranderen. Dat betekent: het leerstofaarklassensysteem steeds meer loslaten en flexibeler en groepsdoorbrekend organiseren. Je zult toetsen meer adaptief en procesgericht in moeten zetten, in plaats van strikt normerend. Je zult rapportage breder moeten trekken dan een traditioneel rapport en ook elementen van een portfolio hierin betrekken.

Mogelijk is bovenstaand schema hierbij inzichtgevend, dat in beeld brengt welke bewegingen belangrijk zijn om consistent te zijn in de relatie tussen structuren en onderwijskundige visie.

2. WE WILLEN Nieuwe kansen ontdekken op platgetreden paden.

Voorbeeld: Een school investeert in een online leerplatform, maar de leraren blijven vasthouden aan het geven van dezelfde lessen en opdrachten als in de oorspronkelijke context, zonder gebruik

te maken van de interactieve mogelijkheden die het platform biedt.

Of een school implementeert de inzet van een weektaak, waarbij een leerling zelf keuzes mag maken in het werk en het moment waarop het werk gedaan wordt. Oorspronkelijk is deze werkwijze bedoeld als instrument om leerlingen meer regie over hun eigen leerproces te geven. Maar ik zie regelmatig scholen waarbij de weektaak een sturend en directief takenlijstje is waar geen enkele ruimte voor leerlingen in zit. Dan zie je dus zo'n middel helemaal gebruikt worden binnen de platgetreden paden van een sturend onderwijssysteem.

Aanbeveling: Bedenk wat de feitelijke bedoeling is van het betreffende leer materiaal of werkwijze en benut de mogelijkheden die het heeft. Dan kom je als leraar uit je comfortzone en groei je zelf ook in je kennis en vaardigheden. En dan zal de verandering ook duurzaam zijn.

3. WE WILLEN VERANTWOORDELIJKHEID STIMULEREN MET TOP-DOWNPLANNEN.

Voorbeeld: Een schoolleider is enthousiast over een onderwijskundige ontwikkeling waarin het zelfstandige leergedrag van de leer-

lingen en de professionele autonomie van leraren een centrale rol spelen. De schoolleider maakt hiervoor een plan en voert dit stapsgewijs en vrij sturend uit. Dit kan leiden tot volgend gedrag van leraren of juist weerstand oproepen bij degenen die niet mee willen bewegen.

Aanbeveling: Het is belangrijk om als leider congruent te zijn als het gaat om de visie op leren en ontwikkelen van waaruit je opereert. Dus als professionele autonomie van leraren daar een rol in speelt, zul je hen daarvoor ook ruimte moeten geven. Het ontwikkelproces moet dan bestaan uit het activeren van de leraren op hun professionele ontwikkeling en hun onderwijskundige visie. Je bouwt dan aan een lerende cultuur waarin leraren regie hebben over de schoolontwikkeling.

4. WE WILLEN BEWEGEN ZONDER VERRASSINGEN.

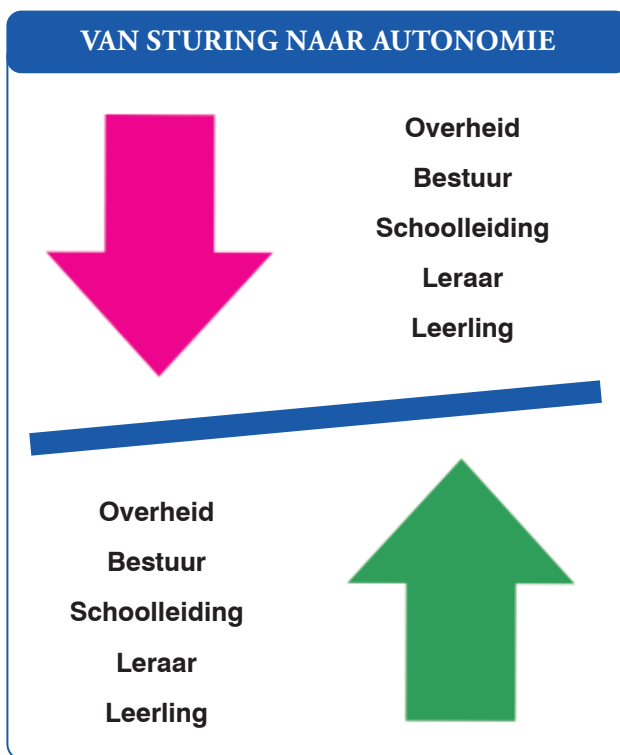
Voorbeeld: Een schoolleider is terughoudend om pilots van nieuwe onderwijsmethoden of technologieën toe te staan – of een schoolteam om ze uit te voeren – vanuit de angst dat dit het traditionele leerproces kan verstoren en het onbekende uitkomsten met zich meebrengt.

Aanbeveling: Leren en ontwikkelen gaat altijd gepaard met risico's. Natuurlijk is het goed om voorzichtig te opereren en niet zomaar allerlei bestaande verworvenheden overboord te gooien. Maar wil je als school of leraar echt leren, dan zul je op enig moment moeten experimenteren met zaken waarvan je niet bij voorbaat weet wat de precieze uitkomst zal zijn. Dit vraagt overigens wel om een cultuur van 'veilige onzekerheid'.

“Leren kan niet zonder het nemen van risico.”

5. WE WILLEN VERNIEUWING CREËREN DOOR PROBLEMEN OP TE LOSSEN.

Voorbeeld: Sommige scholen richten zich uitsluitend op verbetering van toetsresultaten, zonder na te denken over bredere aspecten van het leerproces, zoals kritisch denken, probleemoplossing en creativiteit. Aanleiding voor het veranderproces is dan ook meestal een daling van opbrengsten op een deelaspect van het onderwijs. Dit type verandering is dan ook vooral 'onderwijsverbetering' en geen 'onderwijsinnovatie'.



Het is belangrijk om congruent te zijn in de hele keten als het gaat om de autonomie van onderop, in plaats van sturing van bovenaf.

Niveau (Pijl, 2017)	Aard (De Witte & Jonker, 2016)	Aansturing	Effect
Verbeteren	1 ^o orde: Verbeteren. Beter laten presteren van de huidige praktijk.	Doet iedere professional. Kan op het moment zelf of op korte termijn gerealiseerd worden.	Verandering van handelingen.
Vernieuwen	2 ^o orde: Transformatie. Vernieuwing waarbij het concept gelijk blijft.	Sturing nodig van een leidinggevende of teacher leader. Kan op korte of middellange termijn gerealiseerd worden. Trigger kan van buiten komen.	Verandering van een praktijk.
Innoveren	3 ^o orde: Transitie. Verandering van het concept wordt nagestreefd.	Sturing met een visie op lange termijn nodig. Ook hier sturing nodig vanuit een leidinggevende of teacher leader. Trigger kan van buiten komen, vaak vanwege snel veranderende omstandigheden.	Verandering van kijken. 'Significant change'.

Niveaus van veranderen (De Muijnck, Bos & Ritmeester, 2021)

Lees voor meer informatie over soorten veranderingen het in *PO Management* nr. 20 gepubliceerde artikel '10 werkzame principes voor professionele ontwikkeling en innovatie' op pomangement.nl.

Aanbeveling: Werk sterk vanuit de **bedoeling** van je onderwijs. Stel met elkaar vast welke kennis, houding en vaardigheden je bij je leerlingen wilt zien aan het einde van hun schoolloopbaan. Dit 'gezamenlijk verlangen' is het ijkpunt van je onderwijs en ook het richtpunt van de schoolontwikkeling. De vraag bij schoolontwikkeling is dan: is ons onderwijs in lijn met onze bedoeling? En zo niet, wat hebben we de komende jaren dan te leren en te ontwikkelen? Dat is een compleet andere benadering dan onderwijs bijspijkeren op basis van tegenvallende toetsresultaten.

Hierbij is het overigens wel belangrijk dat de basiskwaliteit op orde is. Want als de basiskwaliteit in het geding is, is dat wel degelijk een reden om dit eerst aan te pakken.

6. WE WILLEN ANDERS WERKEN MET BESTAANDE TAAL.

Voorbeeld: Een school implementeert vakintegratie en projectmatig leren, maar blijft toch nog spreken over de losse vakken als 'aardrijkskunde', 'wiskunde' en 'geschiedenis'. Of een school blijft spreken over 'sterke leerlingen' en 'zwakke leerlingen', terwijl er een onderwijskundige verandering is ingezet die uitgaat van de talenten van iedere leerling.

Aanbeveling: Neem bij een onderwijskundige verandering de tijd om met elkaar passende beschrijvingen en termen te bedenken of in gebruik te nemen die in lijn zijn met de visie op leren en ontwikkelen van waaruit je wilt werken. Taal doet iets wezenlijks met het denken over de leerlingen en de leersituatie en het helpt de voortgang van de innovatie om hier bewust mee bezig te zijn.

Gebruik nieuwe taal als je het onderwijs wilt vernieuwen.

7. WE WILLEN LEREN EN TEGELIJK BESCHERMEN WAT WE BEDACHT HEBBEN.

Voorbeeld: Veel schoolleiders en leraren werken al jarenlang op een bepaalde school en hebben daar tijd en energie gestoken in eerdere onderwijsveranderingen. Wellicht past de huidige methode die je jaren geleden met veel enthousiasme hebt ingevoerd niet meer bij een eigentijdse onderwijskundige visie op leren. Het is dan lastig om zaken los te laten die je eerder bedacht en uitgewerkt hebt. Of misschien heb je in het kader van de onderwijsverandering wel voorstellen gedaan die naderhand niet goed bleken te werken.

Aanbeveling: Het kunnen loslaten van eerdere eigen initiatieven begint met het besef dat leren en ontwikkelen altijd een proces is waarin oude patronen en werkwijzen losgelaten moeten worden. En dat het loslaten daarvan ook enige pijn met zich mee kan brengen. Daarnaast is het belangrijk om externe ijkpunten te hanteren voor de verandering, zodat bestaande werkwijzen hieraan vrij objectief getoetst kunnen worden. Dat maakt discussies hierover minder persoonsgebonden. Ook het eerdergenoemde ‘gezamenlijk verlangen’ kan een ijkpunt zijn. Past onze huidige toetsbatterij nog wel bij de doelen die we nu met onze kinderen hebben?

SAMENVATTEND

Het komt er dus op neer dat we ons bij onderwijskundige veranderingen moeten realiseren wat onze huidige werkwijzen doen met ons denken, met ons handelen en met onze routines. En dat als we hierin te veel vastzitten en hetzelfde blijven denken en han-

delen, een vernieuwing dan niet van de grond zal komen. Het is belangrijk om onze taal en de organisatorische structuren in lijn te brengen met de vernieuwing die we voorstaan. Alleen dan zal de verandering duurzaam en toekomstbestendig zijn.

OVER DE AUTEUR

Machiel Karels is directeur van onderwijskundig kennisplatform **Wij-leren.nl**. Daarnaast begeleidt hij verandertrajecten op weg naar kindgericht en gepersonaliseerd onderwijs.



Kennismaken met Machiel?

Mail naar machiel@wij-leren.nl
of bel: 06 - 21 33 84 11

ANDERE GERELATEERDE ARTIKELEN

Ik heb dit artikel geschreven tegen de achtergrond van eerdere artikelen die in *PO Management* zijn gepubliceerd en die aan dit thema gerelateerd zijn. Hieronder zie je enkele van deze artikelen:

- Hoe geef je als schoolleider succesvol leiding aan veranderingen? Gerard Bel en Machiel Karels.
- De schoolleider als architect van een leeromgeving voor leraren, Machiel Karels en Gerard Bel.
- 10 werkzame principes voor professionele ontwikkeling en innovatie, Machiel Karels en Kees Ritmeester.



Scan me

Scan de QR-code om de artikelen te lezen of ga naar [Wij-leren.nl](https://www.wij-leren.nl) of [POManagement.nl](https://www.pomanagement.nl).

Bronnen

Adolfsen, J., & Tempelman-Lam, M. (red.) (2021). *Een school in transitie: samenhang tussen vorm en inhoud*. Greijdanus.

Ardon, A. (2015). *Ontketen vernieuwing! Blokkades wegnemen en beweging creëren*. Uitgeverij Business Contact.

Ardon, A. (2020). *Traag versnellen, reflectief en krachtig veranderen in het nu*. Arend Ardon & Boom uitgevers.

Bel, G., & Karels, M.K. (2020). *Hoe geef je als schoolleider succesvol leiding aan veranderingen?* Geraadpleegd op 17-10-2023, van <https://wij-leren.nl/schoolleider-leiderschap-veranderingen.php>.

Boot, L. (red.) (2020). *Lucas Onderwijs en de kunst van het veranderen: concrete handreikingen voor onderwijsvernieuwing*. Lucas Onderwijs.

Greven, L.F. (2019). *Kantelende scholen: een toekomstverkenning van de basisschool*. Instondo BV.

Karels, M.K. (2020). *Dimensies van onderwijs*. <https://wij-leren.nl/dimensies-van-onderwijs.php>.

Karels, M.K., & Bel, G. (2021). *De schoolleider als architect van een leeromgeving voor leraren*. Geraadpleegd op 09-02-2023, van <https://wij-leren.nl/schoolleider-architect-leeromgeving-leraren.php>.

Karels, M., & Ritmeester, K. (2023). *10 werkzame principes voor professionele ontwikkeling en innovatie*. Geraadpleegd op 17-10-2023, van <https://wij-leren.nl/10-werkzame-principes-voor-een-lerend-team.php>

Mertens, N. (2021). *Werken aan een professionele cultuur: hoe begeleid je lerende collega's?* Geraadpleegd op 17-10-2023, van <https://wij-leren.nl/collega-begeleiden-professionele-cultuur.php>.

Olsson, D. (2019). *Improving Teaching and Learning Together: A Literature Review of Professional Learning Communities*. Retrieved from <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1341682/FULLTEXT01.pdf>.

Senge, P. (1990). *De vijfde discipline: de kunst en praktijk van de lerende organisatie*. Scriptum.