

4

Aan de slag met onderwijsontwikkeling



Noud Cornelissen

Noud Cornelissen is zelfstandig onderwijsadviseur en werkt onder meer in opdracht van stichting Schoolinfo. E-mail: nc@coco.nl.

Werken aan gepersonaliseerd onderwijs vraagt in de school om gedurfd onderwijskundig leiderschap. Maar wat houdt dat in: hoe geef je als schoolleider leiding aan een proces van onderwijsontwikkeling in de eigen school? In dit hoofdstuk geeft Noud Cornelissen tips om een strategie voor een dergelijk proces te ontwikkelen en deze vervolgens succesvol te realiseren.

Leidinggeven aan onderwijsontwikkeling is een uitdagende klus en alleen samen met de drie belangrijkste doelgroepen te klaren: medewerkers, leerlingen en ouders. Zij bepalen samen het succes van de school.

Steeds meer docenten zien in dat ze beter onderwijs kunnen realiseren door gepersonaliseerd leren. Zo kunnen ze het beste uit de individuele leerling naar boven halen, hun talenten ontwikkelen en hen extra aandacht geven op de punten waar dat nodig is. Door de wens van docenten om leren op maat versneld vorm te geven en de kwaliteit van leren verder te verbeteren, is in 2015 het project Leerling 2020 ontstaan. Hieraan doen ruim 200 scholen actief mee, waarbij docenten en leidinggevenden met en van elkaar leren hoe ze gepersonaliseerd onderwijs in hun school gestalte kunnen geven.

Ouders willen graag dat de talenten van hun kind worden gezien en benut. Ze willen dat hun kind de juiste aandacht krijgt op school en goed voorbereid wordt op de toekomst. En leerlingen willen leren in hun eigen tempo, op een manier die bij hem past en met plezier naar school gaan.

Onderwijsontwikkeling op maat

Elke school heeft zijn eigen geschiedenis, me-

dewerkers, tempo, ambities en mogelijkheden. Onder scholen zijn koplopers, die hun onderwijs met de inzet van ICT in verregaande mate hebben afgestemd op hun leerlingen, en scholen die de kat uit de boom kijken. Maar scholen slagen er steeds beter in keuzes te maken in hun onderwijsaanpak. Ze durven het verschil te maken en zich te onderscheiden. Daarbij gaat het niet zozeer om wel of niet iets doen, maar om het leggen van accenten. Docenten, ouders en leerlingen worden hierbij veelal betrokken, niet alleen bij het uitvoeren van de oplossing, maar juist ook bij het definiëren van het probleem. Het proces krijgt steeds meer aandacht.

Het voormalige kwaliteitsproject Q5 van de VOraad ondersteunde scholen bij het vormgeven van hun kwaliteitszorg. Q5 hanteerde daarbij vijf vragen die ook goed van dienst kunnen zijn in het proces van onderwijsontwikkeling in de eigen school.

1. Doen we de goede dingen? (analyse)
2. Doen we die dingen goed (organisatie)
3. Hoe weten we dat? (bewijzen)
4. Vinden anderen dat ook? (evalueren met belanghebbenden)
5. Wat gaan we nu doen? (actieplan)

Het antwoord op die vragen vergt een dialoog, waarbij betrokken partijen samen het antwoord zoeken. Een goed proces is een voorwaarde om samen een antwoord te vinden.

Wolkenridders en petrischaaltjes

In deze dialoog over onderwijsontwikkeling zijn de inzichten van twee wetenschappers relevant bij onderwijsontwikkeling: Thijs Homan, hoogleraar *Change and implementation* aan de Open Univer-

siteit en schrijver van het boek *Organisatiedynamiek* en René ten Bos, hoogleraar Filosofie van de managementwetenschappen aan de Radboud Universiteit Nijmegen.

Homan gebruikt niet-alledaagse termen als betekeniswolken en petrischaaltjes om veranderprocessen te beschrijven. Naast de formele geleidingen (directie, medezeggenschapsraad, afdelingen, teams, secties, commissie en projectgroepen) onderscheidt Homan informele groepen, zoals de rokers, de tennisclub van collega's, de koffietafel in de personeelskamer en minder zichtbare groepen van mensen die dezelfde opvatting(en) delen. Iedereen in de organisatie maakt deel uit van formele en informele groepjes, waarin ideeën en opvattingen worden gedeeld en getoetst. Die elkaar deels overlappende netwerken zijn met elkaar verweven als een onbegrijpelijk geheel van draadjes in een stof. Ten Bos vergelijkt het met een rhizoom, een ondergronds wortelstelsel waarmee sommige planten zich door de hele tuin vertakken. In verschillende formele en informele netwerken worden ontwikkelingen geduid als wel of niet relevant. Mensen beïnvloeden elkaar, geven betekenis, besluiten wat ze vinden en wat ze (niet) gaan doen. Dat kan individueel of collectief, bewust of onbewust.

Homan beschrijft wat er gebeurt als de rector op de zeepkist klimt en de aandacht vraagt van de medewerkers over een in te zetten verandertraject. Al dan niet bijgestaan door een adviseur en PowerPoint doet hij zijn verhaal. Na twintig minuten is hij klaar. Er worden nog een paar vragen gesteld. De rector is tevreden. Wat daarna gebeurt, zegt Homan, is interessant en bepalend voor het vervolg. Medewerkers zijn niet blanco. De rokers trekken zich even terug in het 'aquarium', andere collega's treffen elkaar bij het koffieapparaat en het team onderbouw praat nog even na met de rector. Zo wordt in de school op heel verschillende plekken betekenis gegeven aan een verhaal.

Volgens Homan kun je als leidinggevende een veranderproces niet sturen naar een gewenst resultaat. Hij gebruikt het beeld van petrischaaltjes. De plannen van de rector vallen in een vruchtbare voedingsbodem of zullen nooit ontkiemen in verzuurde aarde. Of de medewerkers meedoen hangt in belangrijke mate af van wat ze zelf vinden en van de 'toetsing' in de eigen sociale omgeving. Een verandering komt alleen tot stand als mensen de aanleiding tot verandering ondersteunen. Homan benadrukt dat er meer kans op succes is als de leidinggevende oog heeft voor de informele groepen en weet welke betekenissen gegeven worden. Een plan droppen werkt dus niet. Zijn advies: laat het ontstaan, faciliteer de medewerkers en doe mee.

Unternehmung en Betrieb

Ten Bos zet zich af tegen het rendementsdenken met een strakke planning en meetbare resultaten. Volgens hem kan er meer aandacht zijn voor zaken waarvan je de uitkomst niet kan voorspellen, zoals vertrouwen en vriendelijkheid. Hij beschrijft het spanningsveld tussen *Unternehmung* en *Betrieb*, twee te onderscheiden fasen in ontwikkelprocessen. Bij *Unternehmung* gaat het om het idee, het streven dat nooit af is en voortdurend onderwerp is van gesprek. Er is nooit een ideaal moment voor een 'definitieve' beslissing. Er valt altijd iets te onderzoeken. *Betrieb* is de bedrijfsvoering. Als het idee heeft geleid tot een beslissing, dan volgt een strakke planning met concrete doelen.

Maar waar komen ideeën vandaan? Ten Bos: "Een idee laat zich niet organiseren. Het is toeval of een inval. En als je een idee hebt, probeer je mensen rondom dat idee te verzamelen en in beweging te krijgen. Je kunt als leider meestal geen keihard ja of nee, goed of fout zeggen. Er is altijd twijfel. Er zijn geen recepten. Iedereen weet dat een deel van de organisatie niet georganiseerd kan worden. Je moet je als leider afvragen wat wel en niet kan. Sfeer is iets ongrijpbaars, maar bepaalt wel voor een belangrijk deel het succes van de organisatie."

Veranderkunde in de school

Wat heb je als schoolleider aan de inzichten van Homan en Ten Bos? Veranderkundige Léon de Caluwé: “Mensen veranderen over het algemeen niet omdat anderen dit willen. Soms wel, maar dan is het de vraag hoe oppervlakkig of hoe duurzaam dat veranderen is. Mensen veranderen vooral omdat ze dit zelf (al dan niet graag) willen.” Homan leert dat je heel duidelijk oog moet hebben voor de betekenis die mensen geven aan wat jij zegt en wat jij wilt. Ten Bos leert dat er in een ontwikkelproces twee duidelijke fasen zijn (Unternehmung en Betrieb), die beide bepalend zijn voor het succes.

Hoe kan een schoolleider de medewerkers het vertrouwen geven om samen het onderwijs verder af te stemmen op wat leerlingen nodig hebben? In plaats van kant-en-klare oplossingen horen daar goede vragen bij. En oog voor de belangen. Het primaire belang is dat van de leerling. Daar draait het om. Wat heeft de leerling nodig om met plezier naar school te gaan en goed voorbereid te worden op zijn toekomst? Het tweede belang is dat van de docent. Wat heeft die nodig om met plezier op deze school te werken? Essentieel daarvoor is dat hij zich deelgenoot voelt van het grotere geheel. En weet waar de school voor staat en waar de school voor gaat.

Communicatiestrategie

Als het proces van onderwijsontwikkeling geen georganiseerde reis is, maar een tocht waarbij het doel is bepaald en de route nog niet is vastgelegd, dan kan een goede communicatiestrategie helpen. Een communicatiestrategie bij onderwijsontwikkeling komt kort samengevat op het volgende neer: deel het probleem, bepaal samen het doel en denk goed na over het proces. Drie elementen bepalen dan het succes.

1. Verbinden. Je begint niet bij nul. Kijk wat er al is op school en welk vuurtje je wilt aanwakkeren. Verbind initiatieven en initiatiefnemers met elkaar.
2. Vertrouwen. Je bent als schoolleider vaak

goed op de hoogte van wat nodig is voor goed onderwijs. Deel die kennis en laat docenten op basis van de beschikbare gegevens meedenken over de keuzes die gemaakt gaan worden. Bepaal samen het doel en accepteer dat er verschillende routes en verschillende snelheden zijn op weg naar het gezamenlijke doel.

3. Geen verrassingen. Neem de primaire belanghebbenden (medewerkers, leerlingen en ouders) zo vroeg mogelijk mee in het proces. Laat je aangenaam verrassen door de oplossingen die zij aandragen.

Dan het communicatieplan, want dat geeft houvast bij de onderwijsontwikkeling. Communicatieprofessor Betteke van Ruler en Frank Körver hebben een zeer handzaam model ontwikkeld, het Strategisch Communicatie Frame. Aan de hand van een aantal praktische vragen en bouwstenen kom je tot een communicatieplan, zijnde een actieplan van een of twee A4-tjes (zie kader 1). Bij het plan is het van belang om een aantal uitgangspunten in het achterhoofd te houden (zie kader 2). Hoe het plan vervolgens gedeeld wordt, wie wanneer betrokken wordt en op welke manier je een gepersonaliseerd ontwikkeltraject ingaat, is vervolgens van groot belang (kader 3).

Bij alle plannen die gemaakt worden, blijft de belangrijkste vraag: wordt de leerling hier beter van?

Kader 1. Het Strategisch Communicatie Frame
(<http://www.strategischcommunicatieframe.nl>
en <http://bettekevanruler.nl/SCF%20VRA%20>

Het frame bestaat uit acht bouwstenen: vier om de richting te bepalen en vier voor een praktische aanpak. Hieronder een overzicht van de bouwstenen en mogelijke vragen:

1. Visie
- Hoe kan mijn school inspelen op relevante

ontwikkelingen in het onderwijs en in de samenleving?

- Hoe kan communicatie daaraan bijdragen?

2. Accountability

- Waarvoor ben ik verantwoordelijk?

- Waarop ben ik aanspreekbaar?

- Wat willen we met de communicatie bereiken?

3. Interne Situatie

- Wat speelt er in mijn school?

- Wat is onze missie?

- Wat is de kracht van mijn team?

4. Externe Situatie

- Hoe ziet mijn omgeving eruit?

- Trends en ontwikkelingen?

- Welke issues spelen er?

5. Stakeholders

- Met wie heb ik van doen?

- Wie kunnen helpen?

- Wie kunnen dwarsliggen?

6. Resources

- Wat heb ik nodig?

- Mensen, talenten, tijd, geld?

7. Ambitie

- Wat zijn de kernwaarden van mijn school?

- Wat is onze opdracht als school?

- Welke doelgroepen willen we bereiken?

8. Aanpak

- Wat ga ik doen?

- Wat moet eerst en wat kan later?

- Hoe ga ik dat aanpakken?

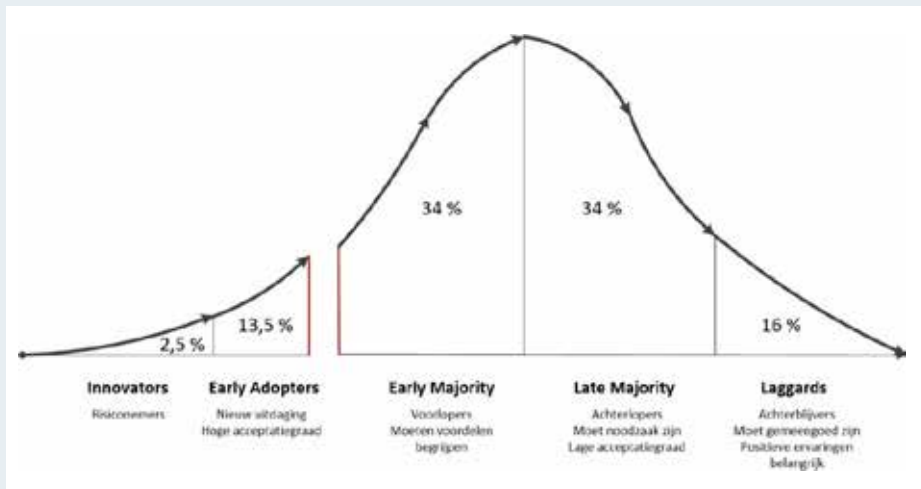
- Welke stappen?

Kader 2. Uitgangspunten communicatie

Bij de onderwijsontwikkeling in de school spelen de onderstaande negen uitgangspunten een rol.

1. *Docenten aan zet.* De docent is de sleutelfiguur. Zijn handelen bepaalt het succes van een ontwikkelproces. Hoe kom je met docenten in gesprek over het onderwijs dat de leerlingen nodig hebben? Wat hebben zij zelf nodig? En hoe worden de onderwijsondersteuners betrokken?
2. *Sleutelrol middenmanager.* Tussen de schoolleider en de docent staat de middenmanager. Hoe faciliteer je als schoolleider de middenmanager?
3. *Verdiepen in de doelgroepen.* Kijk voortdurend verder vooruit en om je heen als het gaat om innovatie en verbetering. En verlies hierbij nooit de belangrijkste doelgroepen uit het oog: medewerkers, ouders en leerlingen. Zij bepalen het succes van de school. Betrek ze en houd als schoolleider rekening met een wisselend perspectief op veranderen.
4. *No surprise.* Een opleiding in het voortgezet onderwijs duurt voor de leerling 4, 5 of 6 jaar en heeft een doordacht programma dat leidt tot een diploma. Docenten hebben de opdracht de leerling in dat proces te begeleiden. Ouders willen het beste voor hun kind. Wat dat 'beste' is, verschilt per ouder en ook per leerling. Een succesvol ontwikkeltraject begint met het delen van het probleem of de gewenste ontwikkeling met de medewerkers, ouders en leerlingen, zodat ze niet verrast worden.
5. *Laaghangend fruit.* Geef prioriteit aan wat er al is. Op basis van de adoptiecurve van Rogers (zie afbeelding) kan vastgesteld worden dat in elke school de *innovators* en *early adopters* inmiddels zijn aangehaakt bij het ontwikkeltraject. De volgende groep kan de *early* en *late mar-*

jectory zijn, de docenten die geïnteresseerd, capabel en gemotiveerd zijn. Kennis en ervaringen delen kan het best gebeuren door de voorlopers en de volgers bij elkaar te brengen. Succeservaringen op korte termijn (*quick wins*) kunnen heel nuttig zijn om nieuwe volgers te winnen. Het succes van deze aanpak wordt bepaald door de mate waarin de early en late majority meegaan in het proces. Wanneer 60 tot 70 procent meedoet ontstaat een omslagpunt: de achterblijvers moeten uitleggen wat hen weerhoudt om mee te doen



6. *Eerst aanpak, dan plan.* Denk niet voor, maar met de docenten. Werk in pilots, proefprojecten of kweekvijvers. Begin klein en gebruik wat er al is. Als er een succesvolle aanpak is, kan dat vastgelegd worden in een plan. Voor de volgers is het nuttig te weten hoe ze zelf stappen kunnen zetten in hun eigen school of lokaal. Geen grand design dus, maar praktische voorbeelden waardoor de docenten zelf stappen kunnen zetten.
7. *Militaire operatie.* In de Unternehmungsfase, bij het analyseren van de situatie en het nadenken over oplossingsrichtingen moet er volop ruimte zijn om ideeën te ontwikkelen. In de Betribsfase, als er een keus is gemaakt, is een strakke uitvoering noodzakelijk. Het is een 'militaire operatie' waarbij volstrekt helder is wat er gaat gebeuren en wat een ieders rol is in dat proces.
8. *Voorbeeld geven.* Geef zelf als leidinggevende het goede voorbeeld. Mensen doen niet wat je zegt, maar ze doen wat jij ook doet. Zelf het voorbeeld geven wordt ook wel het enige top-downgedrag genoemd dat wel werkt.
9. *Vragen.* In een verander- of ontwikkelproces nodigt het stellen van vragen uit om de betrokkenen actief te laten meedenken. Dat horen ook spannende vragen te zijn waarop je als vragensteller zelf het antwoord (nog) niet weet. Onthoud: er zijn meerdere wegen die naar Rome leiden.

Kader 3 . Aan de slag

Gepersonaliseerd onderwijs vraagt om gepersonaliseerd ontwikkelen van het onderwijs. Op de website van Leerling 2020 staat het stappenplan 'Gepersonaliseerd leren ontwikkelen'. Een praktische lijst met vragen, aandachtspunten en suggesties die de schoolleider kan gebruiken om in gesprek te gaan met collega's in de directie, het middenmanagement, de medewerkers, de leerlingen, de ouders en andere belanghebbenden. Dat plan gaat er vanuit dat mensen niet veranderd willen worden, maar wel beter willen worden in hun vak en eigenaar willen zijn van hun eigen proces. Het plan bevat vier onderdelen.

Stap 1 Analyse: Wat is de vraag? - In deze fase gaat het om het verzamelen van relevante gegevens uit verschillende bronnen. Wat is de vraag of wat is het probleem? Wie heeft er een probleem? Formuleer een kernboodschap waarom je met dit onderwerp aan de slag wilt. Die boodschap moet onomstreden zijn en is afgestemd op de direct belanghebbenden en de buitenwacht. Koppel de boodschap aan het belang van de leerling. Wordt de leerling hier beter van en wat heeft ie nodig voor zijn toekomst?

Stap 2 Deel het probleem - Verwerk de verzamelde feiten en bevindingen tot een halffabricaat. Soms helpt het om lijnen door te trekken en scenario's te schetsen. Als schoolleider heb je zelf natuurlijk ook een idee over de richting waar de oplossing gevonden zou kunnen worden. Hou die nog even onder de pet. Belangrijk is dat er voor medewerkers ruimte is om eigen oplossingen en eigen routes te bepalen.

Stap 3 Deel de oplossing - Niet iedereen hoeft meteen mee te doen. Begin met klein stappen met een groep willers. In de uitvoeringsfase moet een aanpak met 'militaire precisie' worden uitgevoerd, niet steeds terugpakken maar gericht realiseren. Medewerkers, leerlingen e.a. willen weten waar ze aan toe zijn en wat ze kunnen verwachten. Benoem successen en accepteer fouten als onderdeel van het leerproces.

Stap 4 Monitoren wat wel en wat niet werkt - Verbeteren en borgen van onderwijskwaliteit is een continu proces. Zorg voor evaluatiemomenten om te bepalen of je nog op de goede weg bent en of de geplande doelen gerealiseerd worden.

Literatuur

- Homan, T. (2006). *Wolkenridders. Over de binnekant van organisatieverandering*. Utrecht: Open Universiteit.
- Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica. Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: SDU.



FLEXIBILISEREN? VAN ONE-SIZE-FITS-ALL TOT MAATPAK

Wij helpen het beroepsonderwijs (hbo, mbo) flexibiliseren met:

- Flex-scan
- Leergang Flexibilisering
- Workshops (leeruitkomsten)
- Blended learning
- Herontwerp/examinering