



---

Hoe neem ik mijn collega's mee  
in een innovatietraject?

## HOE EN WAT?

Dit boekje biedt handreikingen en tips om samen met je collega's een innovatietraject in te gaan. Je vindt hier aandachtspunten die je kan doorlopen als je een nieuwe ontwikkeling in de school wilt doorlopen en borgen. De volgorde is niet leidend, maar hopelijk vind je in dit boekje inspiratie, tips en handvatten om samen met jouw collega's aan de slag te gaan.

---

*Deze aandachtspunten, tips en suggesties zijn verzameld tijdens bijeenkomsten met de leerlabscholen van het Project Leerling 2020.*

### **Praktijkvoorbeelden uit de leerlabs**

Zorg dat je van collega's van andere scholen leert! Maak daarom gebruik van de materialen, processen en ervaringen die je collega's door heel Nederland hebben gemaakt in de leerlabs. Elke week is er een nieuw praktijkvoorbeeld beschikbaar dus blijf [www.leerling2020.nl](http://www.leerling2020.nl) in de gaten houden!

# INHOUD

Hoe en wat? .....	2
Veranderen? Doe ik het niet goed dan? .....	4
<b>1</b> Voorbereiden van een gesprek maakt het verschil.....	6
<b>2</b> Een goed gesprek begint met goede vragen.....	8
<b>3</b> Stel een team samen.....	10
<b>4</b> Wat gaan we beloven? .....	12
<b>5</b> Kom tot een plan van aanpak.....	14
<b>6</b> Verspreid wat je doet en doe wat je zegt.....	16
<b>7</b> Maak het mogelijk en geef ruimte om er te komen. ....	18
<b>8</b> Vier elk succes.....	20
<b>9</b> Zorg voor tempo.....	22
<b>10</b> Volg de ontwikkelingen en borg resultaten. ....	24

## VERANDEREN?

### DOE IK HET NIET GOED DAN?

**Realiseer je dat voor elke verandering urgentiebesef nodig is.**

Als je met jouw team een innovatie op gang wilt brengen, is het belangrijk dat jullie samen eigenaar zijn van het probleem én de oplossing. Ga daarom zo vroeg mogelijk met je team in gesprek en maak geen plan voor je team, maar met je team.

*Note:* Veranderen kan de indruk wekken dat je het niet goed doet. Sommige scholen gebruiken liever de term 'ontwikkelen'.

---

*“Mensen willen wel veranderen, maar niet veranderd worden.”*

– Léon de Caluwé, veranderkundige

## LEESTIP

Ga naar [leerling2020.nl/ga-in-gesprek](https://leerling2020.nl/ga-in-gesprek) voor leestips over het veranderproces binnen de school. Je vindt hier linkjes naar de volgende artikelen.

- **Werkdocument ‘Het ontwikkelen van een visie op digitale didactiek’** - Gymnasium Apeldoorn
- **Veranderen als chaotisch proces** – prof dr. Thijs Homan, 2009
- **Doorbreek de cirkel** – Arend Aron
- **Sociaal kapitaal** – Hargreaves and Fullan, 2012

# VOORBEREIDEN VAN EEN GESPREK MAAKT HET VERSCHIL

## Besluit wanneer je met wie in gesprek gaat.

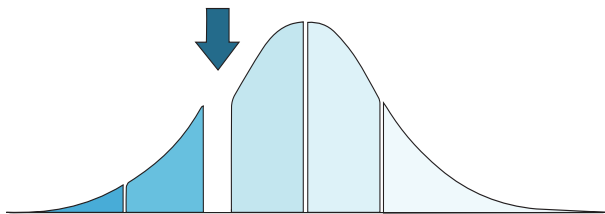
- Besef dat niet iedereen op hetzelfde moment met dezelfde snelheid dezelfde weg ingaat. Houd rekening met die verschillen en zorg dat mensen op het juiste moment aanhaken.
- De adoptiecurve van Rogers kan helpen om je team in beeld te brengen.
  - *Welke teamleden zijn al begonnen?*
  - *Wie zullen spoedig volgen?*
  - *Aan welke teamleden is dit onderwerp (nu nog) niet besteed?*
- Draagvlak is belangrijk. Uiteraard van je directe collega's, maar ook vanuit de schoolleiding is commitment nodig. Bespreek daarom jullie plan met de schoolleiding.

---

*“Naarmate er meer wordt geprobeerd om verandering te managen, zullen de betrokkenen juist minder veranderen.”*

– Thijs Homan, veranderkundige

## TOOL



Adoptiecurve van Rogers

Ga voor meer informatie over de adoptiecurve naar [leerling2020.nl/ga-in-gesprek](https://leerling2020.nl/ga-in-gesprek)

## KIJKTIP



**First Follower**

zie [leerling2020.nl/ga-in-gesprek](https://leerling2020.nl/ga-in-gesprek)

**Begin bij het waarom en eindig bij het wat.**

- Waarom willen we veranderen? Wat is hiervan het nut en de noodzaak? Wat hebben leerlingen hieraan?
- Hoe willen we veranderen? Waar beginnen we of zijn we hier al een tijd mee bezig? Welke stappen moeten ervoor gezet worden?
- Wat willen we veranderen of verder ontwikkelen? Probeer dit zo SMART mogelijk te maken.
  - Wat is de context, wat gebeurt er al?
  - Stel je collega's vragen over het ontwikkelproces. Wat vinden je collega's?
  - Waar zien jullie mogelijkheden en wat zijn de bedreigingen?

---

*“In veranderprocessen in het onderwijs wordt de waaromvraag niet vaak genoeg besproken.”*

– Jos van der Waals, onderwijsadviseur



## HULPMIDDEL

Ga naar [leerling2020.nl/ga-in-gesprek](https://leerling2020.nl/ga-in-gesprek) voor hulpmiddelen om goede vragen te kunnen stellen.

- **Video 'Golden circle'** – Simon Sinek  
Over why, how, what. Deze video kan gebruikt worden als start voor een teamgesprek over onderwijsontwikkeling.
- **Masterclass** - Jay Marino  
Over hoe je een zeer effectieve school wordt.

## STEL EEN TEAM SAMEN

**Denk goed na over het team waar je mee begint: zij zullen doorslaggevend zijn voor het succes.**

- Let bij het samenstellen van een project- of werkgroep erop dat alle lagen van de organisatie in deze groep vertegenwoordigd zijn.
- Houd rekening met de verandercapaciteit binnen je organisatie: zijn er personen van wie je meer verwacht en die goed passen in je groep?
- Zorg dat je niet alleen de enthousiastelingen in je team hebt, maar ook de collega's die aarzelingen hebben. Zij zullen je ontwikkeling sterker maken. En, als zij meegaan wordt het proces (en het uiteindelijke plan) toegankelijker voor een grotere groep.
- Zoek naar een gezamenlijk moment waarop je structureel bij elkaar kunt komen – actieve betrokkenheid is belangrijk.

---

*“Door samen te werken met anderen leer je veel over jezelf.”*

– Docent leerlab

## TIP

### **8 geheimen voor een goed team:**

1. Houd het klein
2. Zorg voor diversiteit
3. Verdeel de rollen goed
4. Stem de persoonlijkheden af op de groepstaak
5. Zorg voor een heldere doelstelling
6. Houd conflicten zakelijk
7. Blijf reflecteren
8. Blijf successen samen vieren

## WAT GAAN WE BELOVEN?

**Elke belofte naar buiten is een opdracht naar binnen.**

- Welke aantrekkelijke belofte kunnen we doen aan (toekomstige) leerlingen?
- Hoe maken we die belofte waar?
- Wat vraagt dat van de betrokken leerlingen, docenten, schoolleiders, ict-coördinatoren, etc.?
- Maak het concreet, hoe wordt de verandering zichtbaar?
- Betrek je leerlingen bij het proces.
- Monitor wat je aan het veranderen bent. Werkt de verandering zoals jullie beoogd hebben? Kan je bijsturen of is het handiger iets anders te bedenken?
- Sluit aan bij projecten die al in de school lopen.

## INSPIRATIE

Ga naar [leerling2020.nl/ga-in-gesprek](https://leerling2020.nl/ga-in-gesprek) voor meer inspiratie. Je vindt hier linkjes naar de volgende artikelen.

- **Onderzoek: ‘Elk talent een kans’- Verkenning van gepersonaliseerd leren met ict.**
- **Kickstarters digitale tools voor docenten**
- **Praktijkvoorbeelden over differentiëren**
- **Praktijkvoorbeeld: Onderwijs op maat en ruimte voor lefervaringen door docenten – Stad en Esch**
- **6 tools om leerlingen te betrekken bij de les.**

## KOM TOT EEN PLAN VAN AANPAK

**Ontwikkel met je team een plan van aanpak, het zal jullie helpen de volgende stappen in de ontwikkeling te zetten.**

- Op basis van jullie gesprek over wat je wilt veranderen/ontwikkelen en welke belofte je hebt gemaakt, werk je samen met je team aan een plan van aanpak.
- Onderdelen van dat plan zijn:
  - Visie: een stip aan de horizon.
  - Ambitie: wat willen jullie samen voor elkaar krijgen?
  - Doelen en mijlpalen: wat willen jullie bereiken en wanneer? Wanneer ga je evalueren?
  - Strategie: hoe zetten je samen de gewenste koers in?
  - Financiën: wat gaat het allemaal kosten?

*Tip: Stem de gedeelde visie van het team af met het schoolplan en eventueel strategisch plan. Zorg dat je innovatie in de structuur van de school past.*

---

*“Veranderen begint met stilstaan. Daarmee wordt bedoeld dat het zinvol is om eerst eens goed te kijken wat er gaande is om daarna een doordachte veranderstrategie uit te zetten. Bij de oriëntering gaat het om het verkennen van de huidige situatie.”*

– Jaap Boonstra, veranderkundige

## LEESTIP

Op [leerling2020.nl/ga-in-gesprek](https://leerling2020.nl/ga-in-gesprek) vind je een aantal leestips.

- **Leerlab Schoolorganisatie: wat kan je veranderen binnen de school?**
- **De Verandermanagementbox, onmisbaar instrument voor succesvol verandermanagement – prof. dr. Jaap Boonstra**

## VERSPREID WAT JE DOET EN DOE WAT JE ZEGT

**Wanneer je met een kleiner team aan de slag bent, is het belangrijk dat het voor de rest van de school zichtbaar is wat je doet en waarom je dat doet.**

- Zorg dat zoveel mogelijk collega's kennisnemen van de visie, strategie, ambitie en het doel van je ontwikkeling.
- Neem docenten/collega's mee naar een leerlabbijeenkomst of andere meeting. Hierdoor worden ze onderdeel en mede-eigenaar van het proces.
- Zorg ervoor dat je met regelmaat de belangrijkste spelers op de hoogte houdt: schoolleider, docenten, leerlingen, ouders etc.
- Plan ook ontspannen bijeenkomsten zoals brainstormsessies, borrels, etc.
- Een coach of een andere externe partij kan jullie helpen scherp te blijven door de dialoog in stand te houden.

---

*“Open communicatie. Neem een niet al te moeilijk wachtwoord.”*

– Loesje



## INSPIRATIE

Ga naar [leerling2020.nl/ga-in-gesprek](https://leerling2020.nl/ga-in-gesprek) voor meer inspiratie. Je vindt hier linkjes naar de volgende artikelen.

- **Praktijkvoorbeeld: Filmpje over het anders organiseren van het leerproces – Herbert Vissers College**
- **Praktijkvoorbeeld: Checklist maken van individuele leer-route**

## TIP

Presenteer tijdens een studiedag of teammiddag de plannen van je ontwikkelteam.

**Als de leden van je team willen en kunnen meegaan in het veranderproces dan moet het hen ook mogelijk worden gemaakt.**

- Neem zoveel mogelijk obstakels weg en zorg voor een duidelijk proces en taakverdeling.
- Ga met je schoolleiding in gesprek zodat zij kunnen zorgen voor voldoende ruimte, tijd en middelen.
- Zorg voor betrokkenheid van de schoolleiding bij het proces en bij de uitvoering.

---

*“Onze ambitie is dat scholen van 2015 tot 2018 de keuze kunnen maken hoe ict in te zetten bij gepersonaliseerd leren, dat alle belemmeringen om die keuzes te maken zijn weggenomen en dat het duidelijk is voor scholen hoe ze deze keuzes kunnen implementeren.”*

– Paul Rosenmöller, voorzitter VO-raad

## TOOL

Meet je voortgang met de voortgangssheet. Download deze op [leerling2020.nl/ga-in-gesprek](https://leerling2020.nl/ga-in-gesprek)

## INSPIRATIE

Ga naar [leerling2020.nl/ga-in-gesprek](https://leerling2020.nl/ga-in-gesprek) voor meer inspiratie. Je vindt hier linkjes naar de volgende artikelen.

- **Masterclasses over veranderingen**
- **Praktijkvoorbeeld: Een lesweek op De Dyk, hoe organiseer je je rooster op het bioritme van de leerlingen – De Dyk**

**Veranderen is een proces dat tijd en inzet vraagt van mensen. Maak zichtbaar waar je staat en wat er al is gedaan.**

- Vier je successen als team, en zet collega's in het zonnetje.
- Zorg dat al je stakeholders (ouders, leerlingen, overige collega's, etc) ook zien wat jullie successen zijn.
- Deel de eerste resultaten van het proces, bijvoorbeeld:
  - Tijdens een reguliere of speciaal belegde bijeenkomst.
  - Een bericht in de interne nieuwsbrief, ouderbulletin, op de website.
  - Betrek hier waar mogelijk leerlingen bij (wat merken zij ervan?).
  - Maak een korte video die je via social media kunt delen.
- Onthoud dat je pas successen kunt vieren als je vooraf duidelijke doelen en mijlpalen hebt geformuleerd.

---

*“Door de invoering van ict verandert er niet zoveel voor mij als docent. Ik ben nog steeds bezig om leerlingen te helpen en te ondersteunen.”* – Marco van den Berg, docent Metameer

## LEESTIP

Ga naar [leerling2020.nl/ga-in-gesprek](https://leerling2020.nl/ga-in-gesprek) voor praktische informatie en tips over successen boeken en vieren in het onderwijs.

## TIP

Zet mensen die het mogelijk hebben gemaakt in het zonnetje!

## ZORG VOOR TEMPO

**Zorg ervoor dat je het tempo erin houdt, dat de energie blijft stromen. Het is aan jou om te zorgen dat het veranderproces top of mind blijft.**

Dat kan door:

- Stem regelmatig en kort af, bijvoorbeeld in de vorm van een stand-up.
- Investeer in individuele betrokkenheid.
- Presenteer tussentijdse resultaten.
- Monitor het plan van aanpak en stel dit bij indien nodig. Het plan is niet heilig, als jullie maar duidelijk weten wanneer en waarom jullie besluiten van koers te veranderen.

---

*“Kijk af en toe naar achter om te zien of iemand je nog volgt.”*

– Leerling St. Bonifatius college, Utrecht

## INSPIRATIE

Ga naar [leerling2020.nl/ga-in-gesprek](https://leerling2020.nl/ga-in-gesprek) voor meer inspiratie. Je vindt hier linkjes naar de volgende artikelen.

- **Praktijkvoorbeeld: Individuele leerroute**

## NETWERKEN

Als kartrekker is het belangrijk om zelf ook geïnspireerd en gemotiveerd te blijven. Dit kan je doen door bijvoorbeeld contact met collega's op andere scholen te zoeken of door in een netwerk deel te nemen en op inspirerende bijeenkomsten te bezoeken.

### **Netwerken:**

- [leerling2020.nl/netwerken](https://leerling2020.nl/netwerken)

### **Bijeenkomsten:**

- [leerling2020.nl/agenda](https://leerling2020.nl/agenda)

**Zorg ervoor dat de veranderingen onderdeel worden van jullie school.**

- Borg veranderingen in de structuur/cultuur van de school, bijvoorbeeld door:
  - te zorgen dat het onderwerp op de agenda blijft van het team en van de schoolleiding.
  - het op onderwijsdagen terugkomt.
  - het aansluit bij de strategische doelstellingen van de school.
- Check wat wel en niet werkt. Ga hierover in gesprek met docenten en leerlingen. Maak in dit gesprek gebruik van twee leidende vragen:
  - Wat willen we vasthouden?
  - Wat gaan we anders doen?

---

*“We hebben nu programma's waarmee we toetsen maken. De toets wordt door het programma nagekeken en zo weet je direct welk cijfer je hebt gehaald. Dat vind ik erg handig.”*

– Leerling in leerlab



## INSPIRATIE

### **Borgen van veranderingen**

Borgen is een erg belangrijke stap. Het zorgt ervoor dat al jullie harde werken niet voor niks is gedaan maar dat het in de schoolplannen en activiteiten is verankerd. Het is belangrijk dat collega's die nieuw komen gelijk kunnen aanschuiven in het nieuwe proces.

Ga naar [leerling2020.nl/ga-in-gesprek](https://leerling2020.nl/ga-in-gesprek) voor voorbeelden.

- **Praktijkvoorbeeld: Coach ervaringen van scholen**
- **Praktijkvoorbeeld: Zelf een leerlijn maken**



## TO DO

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## COLOFON

### Schoolinfo

#### Adres

Aidadreef 4  
3561 GE Utrecht

#### Postadres

Postbus 1347  
3500 BH Utrecht

#### Telefoon / e-mail

Telefoon: 030 - 232 48 90  
E-mail: [info@schoolinfo.nl](mailto:info@schoolinfo.nl)

