

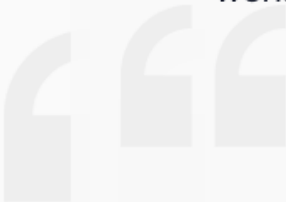
Focus in ontwikkeling

written by Teun Kuipers

20 mei 2024



In scholen en opleidingen wordt elk jaar hard gewerkt aan de verbetering van het onderwijs. De ene keer is het een ontwikkeling in een sectie of een afdeling en de andere keer betreft het een verbeterslag die de hele school of opleiding aangaat. In de praktijk blijkt het vaak moeilijk te zijn om deze ontwikkelingen vast te houden en verder te laten groeien. Dit heeft meerdere oorzaken, vaak speelt het ontbreken van focus ook een rol. Hoe breng je focus aan in een team of in je hele organisatie en hoe houd je deze vast? In dit artikel gaan we hier uitgebreid op in. We geven je verschillende adviezen die helpen om in je school voldoende focus aan te brengen en we leggen uit wat je kan doen om focus te behouden.



*'Work on one or two goals and you will achieve them,
work on three to five goals and you will achieve one,
work on more than five goals and you will achieve
none.'*

Katz, Donohoo (2020)

Focus aanbrengen

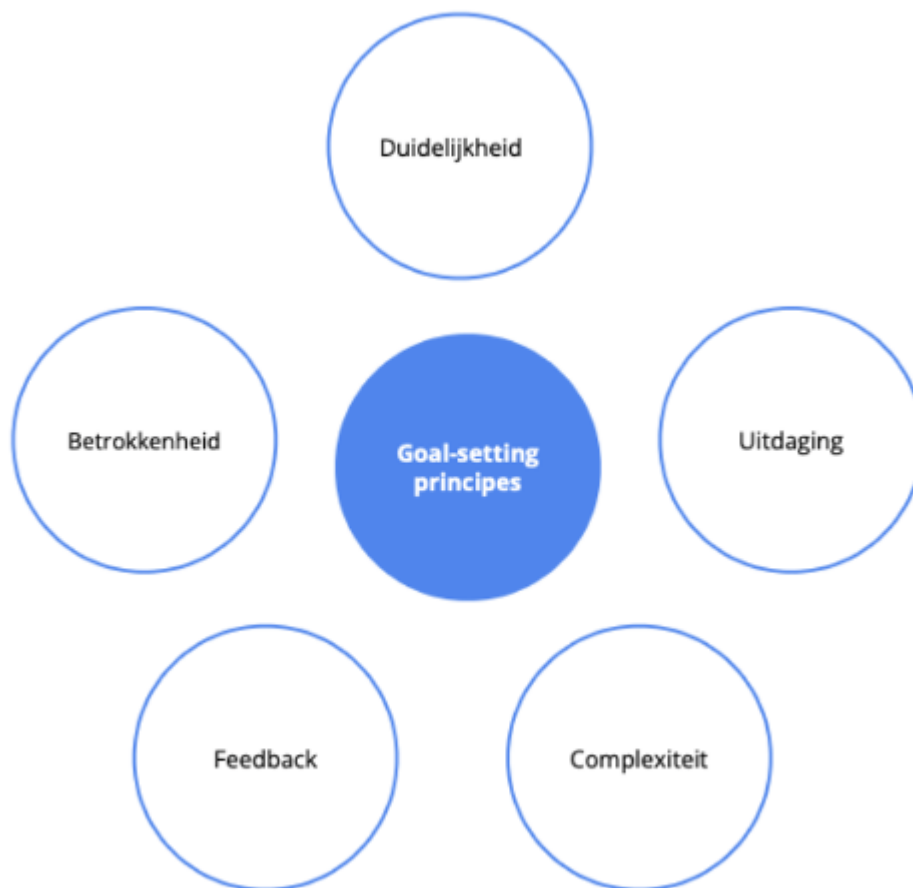
De quote maakt duidelijk dat het belangrijk is om elk schooljaar goed af te wegen waar je aan wilt werken. We weten allemaal dat het belangrijk is om niet met te veel verschillende dingen tegelijk bezig te zijn. Het maakt het voor een team moeilijk om te focussen en kan zorgen dat mensen een gevoel van [overladenheid](#) ervaren. Het gevolg daarvan is wat Kathleen Eisenhardt, professor aan de Universiteit van Stanford, omschrijft als verlamdend; mensen vallen stil en de ontwikkelingen komen tot stilstand. De oplossing is niet om heel weinig te doen, want dat kan juist voor verwarring zorgen. Maar om een goede balans te vinden tussen waar je aan wil gaan werken en hoeveel je gaat doen.

De-implementatie

Een start is om te kijken naar de effectiviteit van lopende ontwikkelingen. Wat niet of weinig effectief is, bouw je af of je stopt er helemaal mee. Dit proces wordt de-implementatie genoemd. Door te stoppen met dingen die in-effectief zijn creëer je tijd en ruimte voor het team, wat belangrijk is voor focus.

Met alleen tijd en ruimte ben je er nog niet. Om doelgericht te kunnen werken is het ook belangrijk dat je goed nadenkt waar je precies aan wil gaan werken en hoe je iedereen motiveert om hier mee aan de slag te gaan.

We geven je hieronder een aantal tips, waarvan er een aantal zijn gebaseerd op [de goal-setting theory](#) van Edwin Locke en Gary Latham.



Afbeelding 1. Locke en Latham's Goal-setting theorie

Kies gericht

Vaak vormt een tegenvallend resultaat of een probleem de aanleiding voor het formuleren van een doel. Hieronder een voorbeeld:

We zien de leerbereidheid van onze leerlingen dalen dus we

willen dat alle docenten gaan differentiëren in hun lessen.

De kans is groot dat dit een willekeurig doel is. We weten uit onderzoek dat doelen vaak intuïtief worden gekozen; een idee voor een aanpak of oplossing vormt dan het doel in plaats van dat er wordt onderzocht hoe het resultaat is ontstaan. Willekeurige doelen leiden vaak tot weerstand en frustratie en kunnen zelfs leiden tot 'vals spelen': docenten doen dan wat er van ze wordt gevraagd, zonder dat zij overtuigd zijn van het nut hiervan.

Gerichte keuzes maak je op basis van voldoende goede data. Het is daarbij ook belangrijk om het systeem te onderzoeken dat leidt tot deze resultaten. Door je te focussen op het systeem vergroot je de kans op verbetering van het resultaat. (W. E. Deming)

Gebruik doelen die kort en helder zijn

De stelregel is dat een doel voldoende kort moet zijn, zodat iedereen in de organisatie hem kan onthouden. Zorg er ook voor dat een doel voldoende concreet is, bij voorkeur geschreven op gedrag. Op die manier weet iedereen wat de bedoeling is. Heb je behoefte aan ondersteuning bij het formuleren van een doel, dan is SMART een bruikbare methode.

Zorg voor voldoende uitdaging

Een doel moet een bepaalde mate van uitdaging bieden. Dit motiveert om aan de slag te gaan. Zorg er hierbij wel voor dat de uitdaging niet te groot is, zodat mensen niet afhaken. Kijk goed naar de complexiteit van het doel en de kennis en vaardigheden die nodig zijn om het doel te bereiken.

Investeer in de bereidheid van je team

Het is belangrijk dat iedereen bereid is om het doel te behalen. Zorg er voor dat iedereen begrijpt wat het doel is en waarom er voor dit doel gekozen is en laat zien hoe het doel past bij de ambities van de school. Neem [weerstand](#) serieus, ga in gesprek met het team en luister naar de vragen en ideeën die zij hebben. Tot slot kun je de bereidheid om aan de slag te gaan verhogen door teamleden de ruimte te geven om binnen de ontwikkeling eigen doelen te stellen.

Houd rekening met de complexiteit van de ontwikkeling

Onderzoek [de complexiteit](#) van wat er gedaan moet worden. Zorg ervoor dat iedereen die betrokken is de juiste begeleiding en ondersteuning krijgt en erken daarbij dat er verschillen zijn. Locke en Latham ontdekten dat als mensen het vertrouwen hebben dat zij de kennis en vaardigheden bezitten om het doel te behalen, dit de motivatie voor actuele en toekomstige doelen vergroot.

‘Het zal niet heel moeilijk zijn voor mensen in het onderwijs om verschillende verbeterinitiatieven te benoemen die nooit tot ontwikkeling zijn gekomen.’

Katz (2020)

Focus behouden

Eenmaal gestart met een ontwikkeling is het de uitdaging om de ontwikkeling vast te houden en verder te laten groeien. Verschillende onderzoeken laten zien dat een aanzienlijke hoeveelheid scholen en opleidingen worstelen met het borgen van ontwikkelingen. Daarom is het belangrijk om, als je eenmaal doelgericht bezig bent, [focus te behouden](#). Hieronder geven we je een aantal tips die je hierbij kunnen helpen.

Focus op leren

Voor complexe ontwikkelingen is het bijna altijd nodig om nieuwe kennis en vaardigheden op te doen of om kennis en vaardigheden te verrijken. Wat het lastig maakt is dat we van nature niet de neiging hebben om daarvoor te kiezen. Liever gaan we meteen aan de slag. Ons brein focust zich, zonder dat we dit in de gaten hebben, sneller op de instrumentele kant van een ontwikkeling, dan op de adaptieve kant. Hierdoor kan het gebeuren dat veel wordt opgestart en wordt gedaan, maar dat er weinig doorontwikkeling plaatsvindt.

Het is daarom belangrijk dat je gedurende het proces bewust inzet op activiteiten die gericht zijn op leren. Naast een cursus of training houdt dit ook in dat er regelmatig momenten plaatsvinden waar feedback wordt opgehaald en reflectie plaatsvindt. Het [Stop - Blijven doen - Starten model](#) is bruikbaar voor snelle feedback sessies en met goede reflectievragen kunnen docenten reflecteren op hun ervaringen. Zorg hierbij voor een goede begeleiding ([ook reflecteren moet je leren](#)), voor een goede planning en voldoende tijd.

Kennis onderhouden

Kennis en vaardigheden vragen ook om onderhoud. Plan daarom voldoende momenten in waarin [herhaling en verdieping](#) van een onderwerp plaatsvindt. Dit kan je op allerlei manieren invullen. Je kan bijvoorbeeld een opfriscursus organiseren of met het team een conferentie bezoeken. Ook samen een boek lezen of een podcast beluisteren en bespreken hoe jullie hiermee de lessen kunnen verbeteren, is een goede manier om een onderwerp verder uit te diepen.

Werk projectmatig

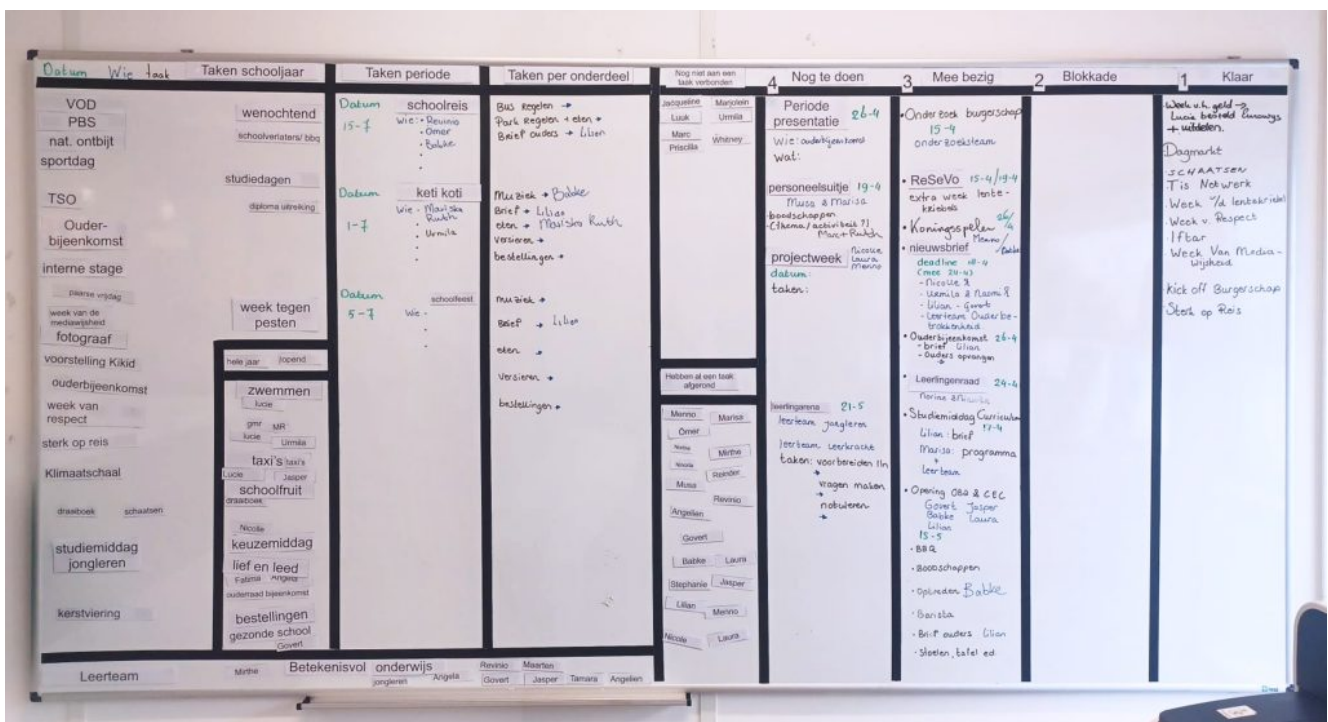
Focus vraagt om een zorgvuldige planning. Wat kan gebeuren, zeker als je aan meerdere doelen werkt, is dat de planning voor het team te complex wordt. Er

zijn dan zoveel details dat het niet meer logisch is en dat kan overweldigend zijn.

Stel daarom duidelijke prioriteiten en categoriseer ze in:

- Wat doen we nu
- Wat doen we daarna
- Wat doen we later

Door dit weer te geven op een projectbord behoud je het overzicht. Bespreek op een vast moment de taken, de vooruitgang en de planning met het team.



Afbeelding 2: projectbord Orion College Zuidoost in Amsterdam.

Vier succes

Mensen die regelmatig een gevoel van vooruitgang ervaren, blijven ook op de lange termijn creatief en betrokken bij de doelen waaraan wordt gewerkt. Vier daarom tussentijds kleine successen. Het motiveert en houdt de ontwikkeling scherp.

Lummeltijd

Focus betekent ook samen of individueel reflecteren op de onderwerpen waaraan wordt gewerkt. Investeer daarom in tijd voor het team waarin zij de ruimte krijgen om over onderwerpen na te denken en met elkaar te praten. Door regelmatig over onderwerpen te praten die gerelateerd zijn aan de doelen ontstaat er een dieper begrip van deze doelen.

Belangrijk hierbij is dat lummeltijd ook echt lummeltijd moet zijn: er is ruimte voor reflectie en het gesprek, er is geen opdracht.

Verzamel data

Doelgericht werken betekent ook dat je regelmatig checkt of je goed op weg bent en bereikt wat je wil bereiken. Hiervoor is het belangrijk om [data te verzamelen](#) waarmee je een goed beeld kan vormen van de ontwikkeling en de prestaties van het systeem in zijn geheel. Zorg ervoor dat de tools die je daarvoor gebruikt van hoge kwaliteit zijn en dat de focus ligt op leren en niet op presteren. Wil je hier meer over weten dan raden wij de Performance Focused - boeken van Will Thalheimer aan.

Effectief vergaderen

Over het algemeen dragen vergaderingen en andere overlegmomenten niet bij aan het behouden van focus. Veel vaker gebeurt het tegenovergestelde en gaat er in vergaderingen kostbare tijd en energie verloren aan allerlei zaken die last-minute worden ingebracht. Tips om met focus te vergaderen vind je [hier](#).

Leiderschap

Tot slot is het goed om te beseffen dat [leiderschap](#) een cruciale rol speelt bij het behouden van focus. Als leider moet je het voorbeeld geven door consistentie en

betrokkenheid te tonen bij het nastreven van de doelen. Dit houdt in dat je zichtbaar en aanwezig bent als er gewerkt wordt aan deze doelen; leer samen, lummel samen en vier elk klein succes samen. Op deze manier inspireer je iedereen om hetzelfde te doen.

Literatuur

Hamilton, A. Hattie, J., Wiliam, D. (2024). Making Room for impact - A de-implementation guide for educators. California. Corwin

Locke, A E. (1967). Toward a theory of task motivation and incentives. Washington: American Institutes for Research

Locke, A E. Latham, P G. (2006) New Directions in Goal-Setting Theory

Neeleman, A. (2019). School Autonomy in Practice. - School Intervention Decision-Making by Dutch Secondary School Leaders. Universitaire Pers Maastricht. Maastricht.

Langford, D. (2024). Quality Learning: goal tending. Langford Learning. □

Fullan, M. (1991). The new meaning of educational change. 2d edition. Teachers College Press.

Naaijken, E. Bootsma, M. (2022). De school als werkplaats. Huizen. Pica.

Thalheimer, W. (2022). Performance Focused Learner Surveys. Using distinctive questioning to get actionable data and guide learning effectiveness. Work-Learning Press. Massachusetts.

Locke, A E. (1967). Toward a theory of task motivation and incentives. Washington: American Institutes for Research

Khan H. Strategies for developing organizational focus. Wavelength - A publication for teams who aspire to do great things together. □

- Speculand, R. (2017). The optimal number of strategic goals for your organization. Duke Corporation Education. □

Dit artikel is afkomstig van [Vernieuwenderwijs.nl](https://www.vernieuwenderwijs.nl).

Bekijk de meeste recente versie van ons artikel op onze website.

