

# Een blik op het verandermodel van Knoster voor een succesvol veranderproces - Deel I

written by Selene Lentjes

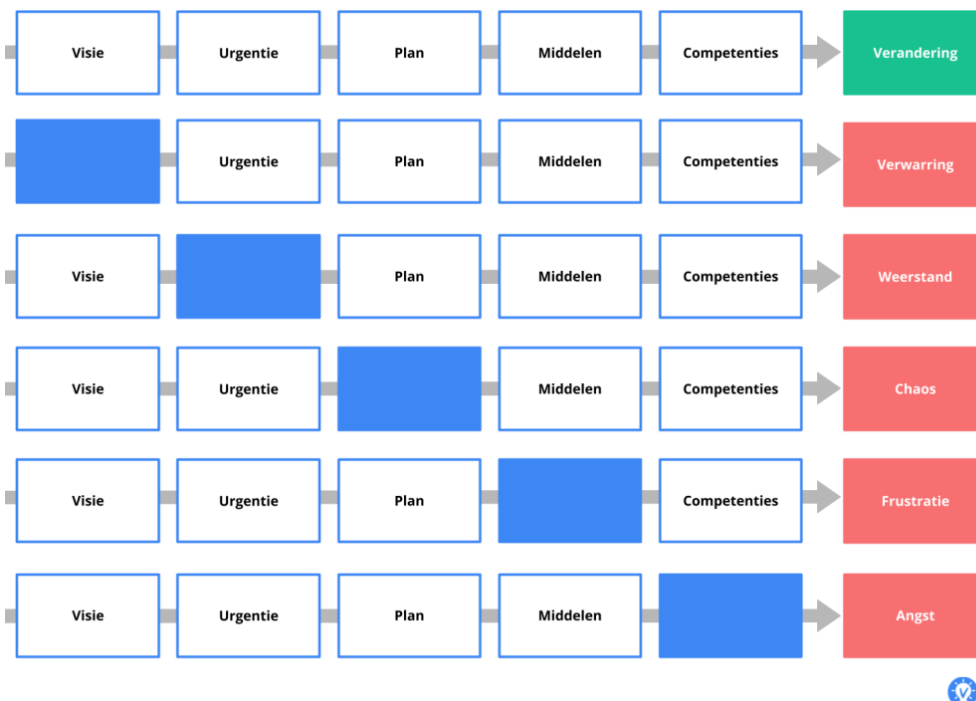
16 april 2024



*Iedere school streeft naar goed onderwijs waar gelijke kansen voor alle leerlingen en studenten worden geboden en waar wordt ingespeeld op zowel de behoeften van de leerlingen en studenten als de snelle ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. In een tijd waarin deze doelstellingen steeds meer aandacht vragen, richten steeds meer scholen zich op ontwikkelingsgericht onderwijs waarbij de leerling of student centraal staat. Maar hoe voer je deze veranderingen door? Als docent raak je al gauw verstrengeld in de vernieuwing en de nog oude gewoontes. Oude gewoontes zijn lastig los te laten, want de nieuwe werken nog niet. Deze tweestrijd roept dan al snel vragen op over de effectiviteit van deze veranderingen. Om deze vragen te begrijpen werpen we in dit artikel een blik op het verandermodel van Knoster en geven we daarnaast enkele bruikbare tips voor in de praktijk.*

# Het verandermodel van Knoster

Achter de schermen van het onderwijs speelt zich vaak een bekend scenario af: Docenten wijzen met de vinger naar de betrokkenheid van leerlingen en studenten, terwijl het management op zijn beurt weer wijst naar de docenten en zich afvraagt waarom niet alle docenten enthousiast zijn over de veranderingen. Bij het inzoomen op deze veranderingen van vernieuwing en status quo begint het allemaal met een goedbedoeld initiatief. Denk bijvoorbeeld aan de 'transitie van docent naar coach', het 'minder gaan toetsen' of het 'omarmen van projectonderwijs'. Alleen vaak wordt hierbij het belangrijkste element over het hoofd gezien: de visie en de bredere doelstellingen van deze veranderingen. Soms wordt er zo gefocust op de uitvoering van de verandering, zoals de transitie zelf, dat er vergeten wordt de betekenis en het waarom ervan uit te dragen. Precies hier komt het model van Knoster om de hoek kijken (figuur 1). Dit model biedt een handig raamwerk van vijf elementen om de verandering te begrijpen en maakt inzichtelijk wat er nog nodig is om te verbeteren voor een succesvol veranderproces.



Figuur 1: De vijf elementen van het verandermodel van Knoster (1991)

## Geen visie geeft verwarring

[Een heldere visie](#) vormt het vertrekpunt. Het geeft richting aan de verandering en fungeert als kompas voor alle betrokkenen. Wanneer de nadruk komt te liggen op de uitvoering van de verandering, zoals het promoten van projectonderwijs zonder de visie erachter te communiceren, dan blijf je als docent in het duister tasten. Het is dan alsof je een kompas hebt zonder kaart. Hoe wil je de weg vinden als je niet eens weet waar je naartoe gaat?

## Geen belang geeft weerstand

Als docent kun je je afvragen: “Waarom zou ik iets veranderen? Ik doe het al jaren op dezelfde manier en dat werkt toch al jaren goed.” Dit geeft aan dat het belang van verandering niet altijd helder is. Het belang kan voor elke betrokkene anders zijn, afhankelijk van de specifieke context en de redenen achter de verandering. Vooral wanneer het ‘weer’ om een nieuwe verandering gaat kan deze vraag nog relevanter lijken. Als je de verandering wil omarmen moet je begrijpen waarom de verandering belangrijk of urgent is. Wanneer er alleen maar focus ligt op het overbrengen van nieuwe middelen, zonder het doel helder te maken en de visie consequent te communiceren, word je als docent een marionet in een toneelstuk waarvan je de plot niet begrijpt. Je gaat namelijk pas echt in beweging komen als je begrijpt en voelt dat de verandering belangrijk of waardevol is.

## Geen plan geeft chaos

[Een goed doordacht plan](#) biedt houvast voor actie en besluitvorming. Het stelt je als team in staat om gezamenlijke doelen te stellen en successen te vieren, wat het gevoel van samenwerking en [betrokkenheid](#) extra versterkt. Wanneer er geen duidelijk plan is wat de visie, het belang, de middelen en de competenties integreert, is het als een schip zonder roer. Je blijft maar rond dobberen zonder richting en je zal niet gauw ergens aankomen, waardoor individuele inspanningen

gemakkelijk verloren zullen gaan. Dit kan de kans op succes verminderen en de voortgang belemmeren.

## Geen middelen geeft frustratie

Veel docenten zullen de frustratie vast wel herkennen: Het ontbreken van systemen of een niet werkend internet. Voor een succesvolle verandering heb je de juiste middelen nodig. Wanneer deze middelen ontbreken of worden verspild aan oppervlakkige trainingen, is het vergelijkbaar met het geven van een zwaard aan iemand die niet weet hoe hij het moet gebruiken. In het onderwijs wordt al snel de nadruk gelegd op modellen en strategieën als middelen om het onderwijs te verbeteren. Alleen, wanneer deze modellen en strategieën een doel op zich worden, kan dit [het proces](#) belemmeren en verliest het zijn effectiviteit.

## Geen competenties geeft angst

Als docent binnen het onderwijsteam vervul je een waardevolle rol. De competenties waarover je dient te beschikken vormen het fundament voor elke verandering. Wanneer er niet geïnvesteerd gaat worden in de juiste competenties blijft verandering een verre droom. Vaak hebben de eenmalige workshops dan ook niet het gewenste effect en blijkt [teamleren een effectievere aanpak](#) te zijn dan individuele professionalisering.

## Zelfevaluatie

Nu we een goed beeld hebben gekregen van de elementen die de kans op succes van de verandering zullen vergroten, is een [zelfevaluatie](#) wenselijk. Of je nu de verandering in gang gaat zetten of deze al in gang zijn gezet. Deze zelfevaluatie vormt de basis voor daadwerkelijke verandering. Zijn we echt helder over onze visie? Begrijpen we waarom verandering noodzakelijk is? Hebben we een

concreet plan om onze doelen te bereiken? Beschikken we over de benodigde middelen en [ondersteunen we de ontwikkeling](#) van de juiste competenties? Om deze zelfevaluatie om te zetten in daadwerkelijke verandering hierbij enkele bruikbare tips:

## **Creëer een gedragen visie door voortdurend in gesprek te blijven**

Het creëren van een gezamenlijke visie gaat verder dan alleen maar doelen opstellen. Het draait ook om begrip. Begrip voor ieders standpunten en overtuigingen. Dat betekent het loslaten van oude denkwijzen en patronen en openstaan voor nieuwe perspectieven. Het loslaten van oude patronen gaat niet gemakkelijk zijn. Dit vraagt om [een gedragsverandering](#) waarbij je elkaar als team nodig hebt om elkaar scherp te houden. Vandaar dat je iedereen tijdig wil betrekken en betrokken wil houden bij het proces door bijvoorbeeld brainstormsessies te organiseren waarbij iedereen inspraak heeft om zijn of haar huidige visie te delen en ideeën over de nieuwe visie aan te dragen. Open discussies kunnen dienen om obstakels te identificeren en breed gedragen oplossingen te vinden. Het belangrijkste is om voortdurend in gesprek te blijven. Het is niet iets wat je eenmalig doet en dan afvinkt van je to-do lijstje. Het is [een doorlopend proces](#).

## **Creëer betrokkenheid en effectieve samenwerking**

In veel onderwijsinstellingen is er een patroon waarbij de initiatiefnemer eerst met de ondersteuner communiceert en pas daarna met de doener. Voorbeeld; een manager vraagt de afdeling Leren & Ontwikkelen om een training te ontwikkelen voor docenten over de 'transitie van docent naar coach', zonder overleg met de docenten die vooral druk voelen om [het curriculum](#) aan te passen. Dit klassieke hiërarchische sturingspatroon (beslisser, via denker naar doener) kan doorbroken worden door de doener altijd eerst te betrekken. Dus voordat je aan de slag gaat met plannen eerst kijken naar wat de docenten (die het uiteindelijk moeten uitvoeren) te zeggen hebben. Voor docenten in hun rol als initiatiefnemer geldt hetzelfde verhaal. Betrek leerlingen of studenten (doeners) tijdig bij de

onderwijsontwikkelingen. Zij zijn tenslotte direct beïnvloed door veranderingen in het onderwijs. Wanneer je [leerlingen of studenten vanaf het begin bij het proces betrekt](#) kun je als docent profiteren van waardevolle inzichten, behoeften en perspectieven die de kwaliteit van het onderwijs kunnen verbeteren.

## **Creëer vertrouwen door klein te beginnen en concrete stappen te zetten**

Met het aanpakken van kleine pedagogische en didactische vraagstukken kun je een grotere impact hebben. Denk bijvoorbeeld aan het verbeteren van een specifieke les of opdracht. Door hiermee van start te gaan kun je langzaam maar zeker meer aandacht besteden aan het ontwikkelen van de gehele leerlijn. Met de opgedane ervaring en kennis krijg je inzichten in wat er allemaal speelt binnen je eigen team. Het helpt inzien waarom het zo belangrijk is om te blijven werken aan de pedagogische- en didactische inhoud. Je raakt sneller vertrouwd met het veranderingsproces, doordat je de kans krijgt om te experimenteren en te leren van eventuele [fouten](#), zonder dat je meteen enorme risico's hoeft te nemen.

## **Tot slot**

Dit is deel I: Een blik op het verandermodel van Knoster voor een succesvol veranderproces. In het volgende deel gaan we dieper in op curriculumontwikkeling door te kijken hoe het model toegepast kan worden op het [Backward Design](#) principe.

### Literatuur

Knoster, T. (1991) Managing complex change model, Washington D.C., Enterprise Group, Ltd.

Travers, M (2021) Rewriting Curriculum: Managing this complex change, [www.actfl.org](http://www.actfl.org)

Leflot, G (2021) Implementatiegids voor innovaties in het onderwijs, Garant Antwerpen-Apeldoorn

Van Rooij, M; van Ginkel, K (2010) Leren op de werkplek. Het creëren van verantwoordelijke relaties, [www.kessels-smit.com](http://www.kessels-smit.com)

---

Dit artikel is afkomstig van [Vernieuwonderwijs.nl](http://Vernieuwonderwijs.nl).

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

