

Onderwijsinnovatie - deel 1: Hoe neem je iedereen mee?

written by Jouke Brouwer
22 april 2021

Waarom S.

S. Zodat er overal leerproces ontstaan

leerling leert vaardigheden voor later, voor het leven

omdat leren leuk is.

voor enthousiaste en motivatie

Om daar te komen waar de leerling trots is op hij/zij bijdraagt in de wereld.

Onderdeel van je professionaliteit om alles te onderzoeken wat tot > o'wijskwaliteit leidt

⑤ zeldzaam
→ goede voor bereiding op toekomst

Samenwerken is een noodzakelijke voorwaarde leerlingen en docenten

Zodat Un. het echt leren, niet om dat het moet (succes variërs)

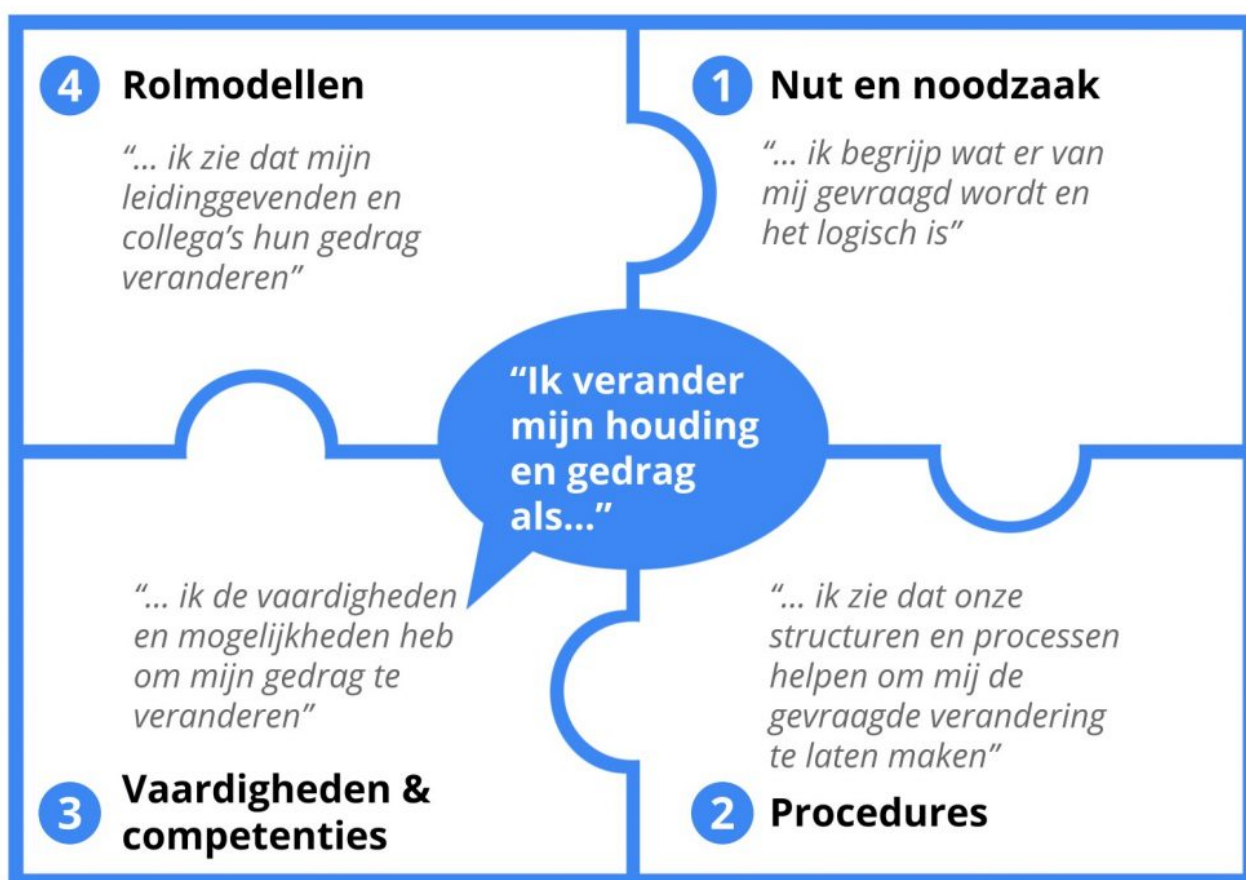
Ieder mens ⑤ heeft een eigen verantwoordelijkheid

Veel scholen zijn bezig met het invoeren van de een of andere onderwijsvernieuwing. Vaak wordt hierbij gekozen voor het trainen van docenten. Nuttig, maar niet genoeg voor een echte verandering. In deze serie artikelen

aandacht voor vier belangrijke factoren: nut-en-noodzaak, procedures, vaardigheden/competenties en rolmodellen. In dit eerste artikel: nut-en-noodzaak, oftewel een gedeeld waarom. Hoe krijg je dat?

Vier succesfactoren

Een studiedag, een losse training: het zijn veel ingezette middelen om tot onderwijsinnovatie te komen. Het veranderingsmodel van Keller en Price (2011) laat zien dat we bij elke succesvolle vernieuwing te dealen hebben met vier belangrijke factoren: nut-en-noodzaak, procedures, vaardigheden/competenties en rolmodellen. In deze reeks worden deze factoren belicht aan de hand van [formatief handelen](#), een onderwerp waar veel scholen en opleiding momenteel mee bezig zijn.



Hoe neem je (bijna) iedereen mee?

Bij nut-en-noodzaak draait het om het waarom van de verandering. Het gaat dan om vragen als: 'Wat maakt deze verandering of vernieuwing gewenst?' en 'Voor wie is hij belangrijk en noodzakelijk?' Keller en Price hebben het in hun model over een 'compelling story'. Compelling betekent volgens Van Dale onder andere 'fascinerend, onweerstaanbaar en meeslepend', maar ook 'onweerlegbaar en overtuigend'. Het gaat dus om een verhaal waar je als het ware in meegezogen wordt. Zo overtuigend, spannend, fascinerend en onweerstaanbaar is het. Dit hoeft overigens niet het verhaal van de schooldirectie te zijn. Het is beter als het verhaal rechtstreeks van de werkvloer komt of als het samen met leerlingen ontstaat.

Mijn eigen verlangen om formatief evalueren te implementeren is ook ontstaan in gesprekken met leerlingen. Ze gaven twee dingen aan: 1. we willen heel graag meer tijd besteden aan vakken die wij interessant vinden; 2. we hebben veel te veel toetsen om tijd over te hebben om dat te kunnen doen. Anderen gaven aan dat ze alleen maar leerden voor het cijfer en niet om het leren zelf. Formatief handelen leek mij een tegenwicht te kunnen bieden aan deze eenzijdige focus op cijfers en resultaten. Voor mij was dat 'compelling' genoeg, maar nu komt het: als ik medestanders zoek, zal ik mijn verhaal moeten delen. Daarnaast moet ik ook nog andere redenen waarom toevoegen aan het verhaal van de vernieuwing. Dat kan ik het beste doen door een brede nut-en-noodzaak-discussie op gang te brengen. Het is daarbij van belang dat iedereen mee kan denken, want als ik alleen maar mijn eigen waarom(s) deel, is er een grote kans dat mijn collega's afhaken.

Vijf keer waarom

Een mooie werkvorm voor het zoeken naar nut-en-noodzaak is 'Vijf keer waarom' (Boers en Lingsma, 2018). Bij deze werkvorm bevragen de deelnemers elkaar in tweetallen. Elke keer dat ze een reden waarom hebben bedacht schrijven ze deze

op een post-it. De post-its worden op posters geplakt, zodat collega's kunnen zien wat in de andere groepen besproken is. Het is belangrijk dat de deelnemers niet van rol wisselen voordat ze vijf keer de vraag hebben gesteld of beantwoord. Dit zorgt er namelijk voor dat de redenen steeds dieper worden en vaak ook meer doorleefd zijn. Een gesprek zou als volgt kunnen verlopen:

- Waarom wil je graag aan de slag met formatief handelen?
- Omdat ik graag wil dat mijn leerlingen beter leren.

- Waarom wil je graag dat je leerlingen beter leren?
- Omdat ik het jammer vind als ze weinig opsteken van mijn lessen.

- Waarom vind je het jammer dat de leerlingen weinig opsteken van je lessen?
- Omdat het dan voelt alsof het voor niks is geweest.

- Waarom voelt het alsof het voor niks is geweest als leerlingen weinig opsteken in je lessen?
- Omdat ik graag wil dat ze veel kennis en vaardigheden hebben als ze bijvoorbeeld naar een vervolgstudie gaan of als ze gaan werken.

- Waarom wil je graag dat ze veel kennis en vaardigheden hebben als ze naar een vervolgstudie gaan, of als ze gaan werken?
- Omdat ik wil dat ze succesvol en gelukkig zijn.

Waarom S.

S. Zodat er
overal leerprocessen
ontstaan

leerling leert
vaardigheden voor
later, voor het
leven

omdat
leren
Leuk is.

voor enthousiaste en
motivatie

Om daar te komen
waar de leerling
trots is op hij/zij bijdraagt
in de wereld.

Onderdeel van je
professionaliteit
om alles te onder-
zoeken wat tot >
o'wijskwaliteit leidt

⑤ zeldzaam
↳ goede voor-
bereiding op
toekomst

Samenwerken is
een noodzakelijke
voorwaarde
leerlingen en docenten

Zodat Un. het
Echt leren,
niet omdat
het moet
(succes variërs)

Ieder mens ⑤
heeft een -eigen
voortwoordelijkheid

Een gesprek over argumenten

De docent die deze vragen heeft beantwoord, heeft voor zichzelf vijf keer geformuleerd waarom het voor hem belangrijk is [met formatief handelen aan de slag te gaan](#). Door dit te doen, zal hij vele malen gemotiveerder zijn om er echt werk van te maken, dan wanneer het moet omdat de directie het zegt. Maar dat is nog niet alles, want we plakken de waaroms op een poster. Als we dan na afloop van de sessie langs de posters lopen, staan daar allemaal prachtige argumenten op die pleiten voor de verandering of vernieuwing. Je kan het groepseffect zelfs nog groter maken door de docenten na afloop van de gesprekken in tweetallen langs de posters te laten lopen en de opdracht te geven per persoon drie groene smileys te plakken bij een waarom dat ze delen. Ze lezen dan niet alleen de waaroms van hun collega's, maar geven ook aan welke redenen ze delen. Zo kan de organisatie tevens zien welke waaroms sterk resoneren bij hun medewerkers. Deze waaroms kunnen ze weer toevoegen aan hun verhaal.

Een goed verhaal bij een verandering en zelf nadenken over nut-en-noodzaak zijn dus belangrijke succesfactoren. Hierboven is één manier geschetst, maar er zijn nog diverse andere vormen mogelijk. Wat telt is dat de discussie over nut-en-noodzaak gevoerd wordt en ook dat eventuele bedenkingen genoemd mogen worden. De meeste [weerstand tegen veranderingen](#) ontstaat niet doordat er te vaak discussies zijn over nut-en-noodzaak, maar juist doordat docenten het gevoel hebben dat ze niet meegenomen worden in het verhaal. Zolang docenten dat gevoel hebben is de story nog niet 'compelling' genoeg en zal je als vernieuwer op zoek moeten naar manieren die zorgen dat je waarom breder gedeeld wordt. Dit kost tijd, maar dat betaalt zich later ruimschoots terug omdat je collega's ambassadeurs van de vernieuwing worden.

Leerlingen en ouders

Nu is het alleen nog maar gegaan over het meenemen van de docenten. Echter, ook de leerlingen en de ouders hebben een 'compelling story' nodig. Wat in dit

verband voor formatief handelen goed werkt is bijvoorbeeld samen kijken naar het filmpje Austin's Butterfly (<https://www.youtube.com/watch?v=hqh1MRWZjms>). In dit filmpje leert basisschoolleraar Ron Berger een groep basisschoolleerlingen hoe je uiteindelijk heel goed kunt worden in het tekenen van vlinders. Hij doet dit aan de hand van het verhaal van de fictieve leerling Austin. In het filmpje komt heel duidelijk naar voren dat Austin behoefte heeft aan specifieke en eerlijke feedback en daarnaast ook meerdere versies moet maken voordat de vlinder helemaal geslaagd is.

Het is heel leuk om vanuit je eigen vak het gesprek aan te gaan over wat in deze context de vlinder is. De vlinder kan echt symbool staan voor zo'n beetje alles wat de leerlingen moeten leren en dat ook binnen bijna elke denkbare vakcontext: een salto bij gym, het maken van een balans bij economie, het oplossen van een complexe vergelijking bij wiskunde etc. Door het gesprek met de leerlingen aan te gaan over dit filmpje kun je het verhaal van formatief handelen ook voor hen tot een compelling story maken, want uiteindelijk willen de meesten van hen ook gewoon beter worden in hun vakken, zeker als ze erachter komen dat ze daardoor ook veel meer kans hebben op goede eindresultaten. Iets vergelijkbaars kun je met ouders doen.

Een collectief proces

Waar het hier om gaat is dát het gebeurt, dat deze waaromdiscussie gevoerd wordt, liefst met alle partijen. Voor sommige mensen zal het genoeg zijn dit één keer te doen, maar in veel situaties is het handig na verloop van tijd de waaroms weer in herinnering te brengen. Net als formatief handelen zelf kun je ook dit zien als een circulair proces.

In het onderwijs mat er meer aandacht komen voor de waaromdiscussie. Vaak komt dit pas als een training als is gestart. Uiteraard zorgt een goede trainer ook weer dat de docenten nadenken over de reden waarom ze nageschoold willen worden, maar soms zitten docenten dan al volop in de weerstand en dat maakt weer dat ze

niet zoveel uit de training halen als ze er anders uit gehaald zouden hebben. Een uitgebreide waaromdiscussie is dus een belangrijke factor voor een succesvolle implementatie van een onderwijsvernieuwing, maar dat is nog niet alles. In de twee volgende artikelen aandacht voor de drie andere factoren uit het model van Keller and Price die hierbij ook een rol spelen.

Literatuur

Boers, A. & Lingsma, M. (2018). 75 werkvormen voor agile-lean teamcoaching. Amsterdam: Boom.

Keller, S., & Price, C. (2011). Encouraging organizations to change: The influence model.

<https://www.managementexchange.com/blog/encouraging-organizations-change-influence-model>

Keller, S. & Schaninger, B. (2019). Beyond Performance 2.0: A proven Approach to Leading Large-Scale Change. Hoboken: Wiley.

Dit artikel is afkomstig van [Vernieuwend onderwijs.nl](https://www.vernieuwend onderwijs.nl).

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

