

Verandering in onderwijs, waarom is dat zo moeilijk?

written by Michiel Lucassen

9 december 2024



Verandering lijkt een toverwoord: het lijkt er bijna op dat elke onderwijsinstelling bezig is met verandering en innovatie. Maar er is ook een andere kant: want hoeveel veranderingen en innovaties slagen nu eigenlijk? Vaak begint het enthousiast en goed, maar valt het daarna toch tegen. Hoe komt dit? En kun je dit voorkomen?

Er moet wat veranderen...

Als school of opleiding sta je midden in de maatschappij. Elke lichterling leerlingen of studenten is weer anders en elk jaar is daarom weer een nieuwe uitdaging. Daarnaast richt een onderwijsinstelling zich op de lange termijn, waarbij je hoopt

dat de lerende zo veel mogelijk leert wat gebruikt kan [worden in de toekomst](#).

Het is daarom niet vreemd dat het op scholen of opleidingen vaak gaat over innovatie of verandering. Of het nu vanuit de docenten of vanuit het MT komt, er is altijd wel iets wat verbeterd kan worden. Een innovatie kan daarbij heel groot of heel klein zijn. Het zijn allemaal innovaties: van een compleet nieuwe structuur voor een school tot een aantal kleine aanpassingen in het curriculum.

Hoe het vaak start...

Er moet iets anders! Studenten moeten meer [flexibel onderwijs](#) krijgen, het MT vindt dat een team docenten 'te ouderwets lesgeeft' of er is een mooie subsidie waar iets mee gedaan kan worden. Vervolgens wordt een plan gemaakt, mensen worden betrokken en vaak is er ook nog gedacht aan het organiseren van tijd. Doelen worden gesteld, ambities worden uitgesproken en dan gaat de innovatie van start! Enthousiast gaat iedereen aan de slag met het onderzoeken van de innovatie en er wordt gedacht over hoe de innovatie gaat zorgen voor beter onderwijs. De energie is aanstekelijk en de 'sky is the limit'. Maar dan...

Na een tijdje beginnen de eerste problemen op te spelen. De geplande innovatie blijkt lastiger dan gedacht, de planning helpt niet mee, er is toch meer tijd nodig. Collega's blijken toch een [ander beeld](#) te hebben van de uiteindelijke uitkomst, studenten vinden de vernieuwing moeilijk. Het kan van alles zijn, maar die positieve energie van het begin van de innovatie is langzaam aan het verdwijnen.

Uiteindelijk loopt het dan niet goed af. Misschien is het oorspronkelijke plan wel uitgevoerd, maar wanneer je realistisch terugkijkt zie je dat de doelen niet echt gehaald zijn. De vernieuwing wordt niet gesteund of gedragen. Na heel veel werk is er maar heel weinig veranderd.

Wat gaat er mis?

Een onderwijsinstelling is een complexe omgeving, er kunnen allerlei verschillende redenen zijn waarom een innovatie of verandering uiteindelijk niet naar verwachting oplevert. Toch kun je wel stellen dat er een aantal dingen zijn die vaak zorgen voor de problemen. De volgende zaken zijn daarom belangrijk om een innovatie of verandering te laten slagen:

Wat impliceert de verandering of innovatie?

Vaak wordt er nauwelijks stilgestaan bij wat de verandering of innovatie impliceert richting het team dat er mee aan de slag moet. 'Blijkbaar doen we iets niet goed', is een gedachte die al snel opkomt. Of: 'oh, weer een verandering'.

Vergis je niet in hoe groot de littekens bij sommige docenten zijn, na jarenlang meedoen aan innovatietrajecten, professionaliseringsbijeenkomsten en [verplichte studiedagen](#). Wat je hier aan kunt doen? Wees bewust van wat 'veranderen' kan oproepen en luister écht naar je collega's of teamleden die zich hierover uitspreken.

Werk aan een gedeelde visie en ambitie

Is het een innovatie of verandering waar iedereen achter staat? Of beter nog: is de innovatie van iedereen? Als er een gezamenlijk visie en ambitie ontbreekt, dan wordt het erg ingewikkeld om samen richting hetzelfde doel te werken. Een [visie](#) of ambitie moet daarom ook met alle betrokkenen opgesteld worden, zodat het gedragen wordt door iedereen. Vaak wordt dit overgeslagen, omdat het voelt als een onnodige stap die het proces vertraagt of zelfs kan zorgen dat er geen proces komt. En stel dat dit wel staat, durf hier geregeld met elkaar opnieuw naar te kijken. Een sterke visie kun je aanwijzen! Meer weten over het werken aan visie? [Kijk dan ook hier voor verschillende artikelen.](#)

Focus op gedragsverandering in plaats van kennisoverdracht



Bron: Peps McCrea, op basis van James Clear

Een innovatie- of veranderproces is altijd tegelijkertijd een leerproces. Dat betekent dat iedereen die betrokken is open moet staan om nieuwe dingen te leren. Daarbij hoort het ook dat je fouten maakt en dat je hier elkaar op kunt aanspreken. Om daar te komen, moet de focus niet alleen op kennis liggen! Vaak wordt een proces van verandering erg instrumenteel ingezet: met 'dit modelletje', of met deze werkvorm komt het helemaal goed. Maar, echte verandering kost tijd. De kunst is om juist stap voor stap te werken aan een verandering in handelingen en vervolgens zelfs een verandering in gewoontes. In de afbeelding hiernaast wordt dit mooi zichtbaar.

Het werken aan deze nieuwe gewoontes is complex: het vraagt om de tijd te nemen, [interview](#) te organiseren en gezamenlijk daarbij kleine stapjes te nemen.

Neem de tijd

In het onderwijs zijn we enorm gewend om van zomervakantie tot zomervakantie te werken. Daarbij lijkt het altijd noodzakelijk om onder tijdsdruk te werken aan een verandering: in september moet het staan! Terwijl we ook weten dat het tijd kost om echt tot veranderen te komen. Niet alleen oude gewoontes moeten afgeleerd worden, of er moet nieuw materiaal gemaakt worden, het moet ook getest en geprobeerd worden. Wanneer er een grote tijdsdruk is, dan is de kans enorm groot dat het uiteindelijk niet lukt. Durf samen te kiezen om er minimaal 2 tot 3 schooljaren mee bezig te zijn en bedenk samen wat daarbinnen de juiste stappen zijn.

Alles hangt samen

Of je nu begint bij het [curriculum](#), of bij de [didactiek](#), uiteindelijk hangt alles samen binnen het onderwijs. Wil je meer werken vanuit [leeruitkomsten](#)? Vergeet dan niet dat docenten daarbij ook didactisch anders te werk moeten gaan. Wil je dat docenten meer coachend werken met studenten? Dan zal ook het curriculum op de schop moeten. Verandering in het onderwijs gaat altijd over meer dan wat je van te voren bedenkt, dus het is belangrijk om dit vanaf het begin als uitgangspunt te nemen.

Best lastig dus, zo'n verandering!

Een innovatie of verandering starten is dus niet het probleem. Een school of opleiding écht veranderen is daarbij iets heel anders. Zoals je ziet zijn er verschillende dingen die er voor kunnen zorgen dat het uiteindelijk niet tot het gewenste resultaat komt. Hoe goed de literatuur ook is, hoe netjes de piketpaaltjes geslagen zijn en hoe duidelijk de doelen ook zijn: de menselijke kant is wat het proces zo complex maakt.

Betekent dit dat een verandering of innovatie bij voorbaat kansloos is? Zeker niet! Door rekening te houden met bovenstaande punten en op een praktische manier aan de slag te gaan kun je grote en kleine veranderingen laten slagen. Denk na over de implicaties, werk aan gezamenlijke visie, met een focus op gedrag, neem daarbij de tijd en wees je bewust van het feit dat alles samenhangt. Veel succes!

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

Bekijk de meeste recente versie van ons artikel op onze website.
Ook vind je hier meer dan 600 andere artikelen, downloads en meer!



Vernieuwenderwijs