

Leren in het team

Samen werken aan duurzame veranderingen

Heb je dit ook wel eens meegemaakt in je team: je hebt een leuke studiedag gehad over een actueel thema, zoals coöperatief leren of aandacht voor hoogbegaafdheid. Iedereen leek redelijk enthousiast. En na een jaar vind je van wat daar besproken en verkend is, nauwelijks iets in de klassen terug. Als je dit herkent, ben je niet de enige. In veel teams werken de leraren hard. Zij stoppen bovendien veel tijd in overleg en het volgen studiebijeenkomsten. Toch betekent dit lang niet altijd dat door al die inspanningen de lessen veel veranderen. Ook zijn de leerlingen daar niet opvallend meer gemotiveerd, de resultaten niet opmerkelijk beter en de leraren zelf niet vreselijk tevreden en trots. Het ligt voor de hand om dan stil te staan bij de vraag of al die energie wel goed besteed is. Krijgen de juiste dingen aandacht? Is de aanpak van veranderingen in zo'n team wel effectief? Is de vorm en de richting van de sturing passend bij de ambitie?

Deze Kwaliteitskaart zet valkuilen en aanbevelingen op een rij die een rol spelen bij veranderingsprocessen in een school. Samen met het ontwikkelmodel Samen leren inhoud geven kan je daarmee je eigen manier van werken evalueren. Op basis daarvan kan je vervolgens met je team alle tijd en energie benutten voor duurzame effecten. Effecten die je kunt aflezen aan het gedrag van jezelf en je collega's en niet in de laatste plaats aan de betrokkenheid en de opbrengsten van jullie leerlingen.

Veranderen

Veranderingen in het onderwijs op een school raken altijd twee 'sporen': de professionele ontwikkeling van de leraren (en de schoolleiding) en de schoolontwikkeling (de vorm en inhoud van het onderwijs zoals dat specifiek past bij de visie en missie van de school). Prof. Geert Kelchtermans (KU Leuven) vergelijkt die twee sporen met de helften van een ritssluiting: ze moeten precies in elkaar passen om te werken. Schoolontwikkeling zonder de bijbehorende professionele ontwikkeling werkt niet, maar het doen aan scholing en intervisie, zonder dat dit doorwerkt naar de schoolontwikkeling is ook vrij zinloos.

Een veranderingsproces op school is nooit een kwestie van alleen 'regelen' en 'organiseren': goede afspraken maken en die vastleggen en erop vertrouwen dat het dan in elke klas zo gaat. Als het bij regelen blijft, komt er iets bij in plaats dat het in de plaats van iets anders komt.

Een echt veranderingsproces is daardoor altijd een leerproces. Dit betekent dat elke leraar het eigen gedrag moet aanpassen: zich vaardigheden en kennis eigen maken en – vaak nog belangrijker – vertrouwd gedrag afleren. Dat kost moeite en tijd en vraagt daardoor voldoende motivatie om door te zetten.

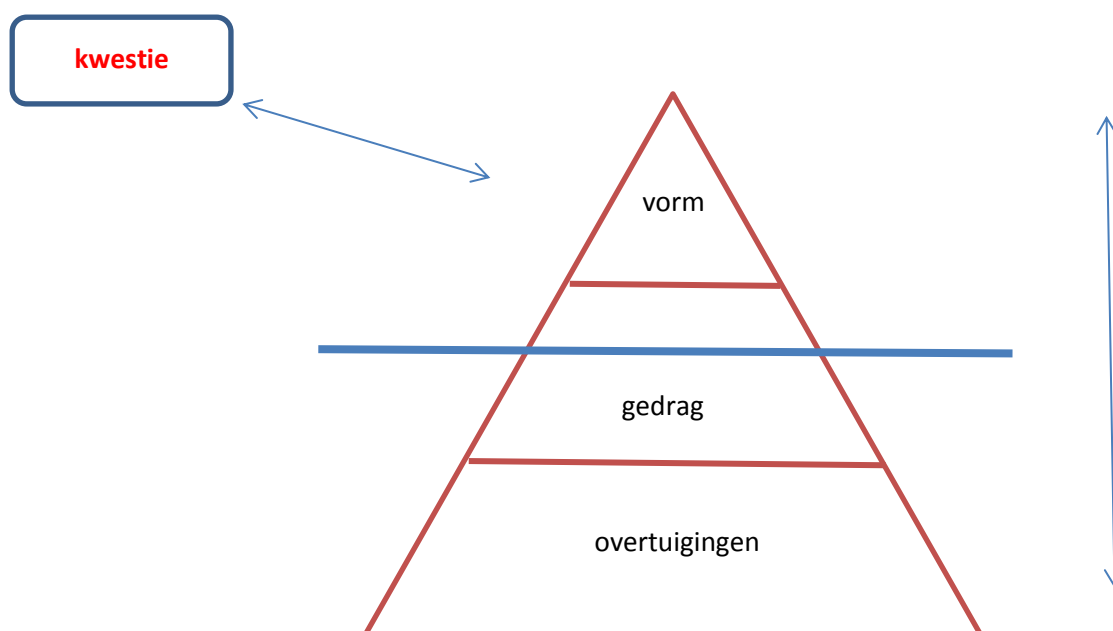
Voor een invoeringstraject, zoals na de keuze van een nieuwe methode of om bepaalde werkvormen te introduceren, geldt precies hetzelfde. Ook dan is het nieuwe gedrag, het ontwikkelen van nieuwe routines en die inpassen in de dagelijkse manier van werken, de kern van de verandering. Het nieuwe is dan een oplossing voor een ervaren probleem of een gedeelde ambitie.

Lerende leraren verschillen niet essentieel van lerende leerlingen. Ook leraren hebben een verschillende voorkennis, verschillende beelden van wat er van hen wordt verwacht, verschillende manieren van leren en zij verschillen in de hoeveelheid tijd die nodig is om die verandering tot stand te brengen. Daardoor hebben ook leraren verschillende behoeften als het gaat om informatie krijgen, ervaringen opdoen, gericht oefenen en feedback en coaching krijgen.

Menig veranderingstraject gaat hieraan voorbij. Ieder krijgt dezelfde informatie, dezelfde scholing en wordt vervolgens geacht tegelijk met alle collega's van start te gaan en het proces af te ronden. Geen wonder dat veel van die trajecten toch niet het beoogde resultaat bereiken. Ook zogenaamde 'implementatietrajecten' zijn meer dan het regelen (aanschaffen) van iets nieuws. Wie dit niet beseft of negeert zal merken dat zo'n impuls soms al na korte tijd naar de achtergrond verdwijnt, of dat het nieuwe materiaal gebruikt wordt zoals men daarvoor al met het oude gewend was.

De ijsberg van verandering

In onderstaande tekening staan de voornaamste factoren in een veranderingsproces bij elkaar. Een veranderingsproces is succesvol als al deze elementen in samenhang daarin zijn meegenomen.



figuur 1. ijsberg van verandering (Janson 2005)

Toelichting

De 'kwestie' is datgene waarvoor de verandering een oplossing moet bieden. Dat kan een probleem of een knelpunt zijn, maar ook een ambitie of iets dat samenhangt met het gekozen profiel als school. Veel veranderingsprocessen zijn de afgelopen decennia gericht geweest op het realiseren van oplossingen voor leraren die nog niet wisten dat ze een probleem hadden... Het gevolg is dat de oplossing blijft steken in een vorm (een model, een schema, een materiaal of methode, een werkvorm), zonder dat dit raakt aan het leraargedrag en de onderliggende overtuigingen over wat een goede leraar is. Er komt dan geen leerproces op gang. Wel merk je soms openlijk of lijdzaam

verzet. Dat noemt men wel weerstand, maar eigenlijk is het zelfbescherming tegen inconsistentie. Het gevraagde klopt niet met wat men gewend is te doen en/of met de onderliggende opvattingen van de leraren. Als de schoolleiding die onderliggende lagen niet openlijk bij het veranderingsproces betreft, blijft dat gevoel steeds de kop opsteken. Het gevolg is dat zo'n 'oplossing' al snel weer naar de achtergrond gaat, in de kast verdwijnt of slechts een marginale rol speelt in de praktijk.

Om een veranderingsproces in gang te zetten is het daarom van belang eerst tijd en aandacht te besteden aan het bewust en zichtbaar maken van de kwestie die opgelost moet worden. Dat is sneller gezegd dan gedaan. Vaak zijn er wel symptomen bekend (leerlingen zijn niet gemotiveerd, resultaten vallen tegen, klassenmanagement vraagt teveel aandacht, enz.), maar zijn over de oorzaken alleen informele theorieën.

Voorbeeld

Om helder te krijgen wat de echte kwesties in de praktijk zijn, kan iemand in de verschillende groepen kort een lessituatie gaan observeren. Het gaat dan om lessituaties waarvan de betreffende leraar 'iets vindt'. Dat kan trots zijn, maar vaak kiest men ervoor een situatie te laten zien vanuit onvrede. Een nabespreking direct na de les, helpt om samen te kunnen analyseren welke factoren een rol spelen. Zo'n klassenbezoek en de bespreking heeft nog meer effect als er (bouw)collega's bij aanwezig zijn. In deze fase gaat het nog niet om samen lessen voorbereiden, maar om de bestaande praktijk zichtbaar en bespreekbaar te maken.

Het resultaat van analyserende gesprekken is meestal een lijstje met aandachtspunten, waarvan er een of twee heel dominant zijn, doordat ze bij veel leraren een rol spelen. In het team komen deze aspecten ter sprake: wat is oorzaak en wat is gevolg. Wat zijn dwarsverbanden. Wat kan snel worden opgepakt en wat vraagt een langere adem? Enzovoort. Hieruit kan het team een prioriteit kiezen, die is gebaseerd op de ervaren urgentie. Dat gevoel van urgentie is een belangrijke drijfveer om een veranderingsproces te starten. Daarom is een check of ieder zich hieraan wil verbinden, wel van belang.

De manier waarop zo'n veranderingsproces nu start is essentieel voor het succes. Wie niet gewend is te leren, denkt dikwijls dat alles direct goed moet en al definitief vormgegeven. Dat roept terughoudendheid op: kan ik dat wel, gaat me dit wel lukken, zouden anderen zich aan de afspraak houden? Logisch, want zo gaat leren niet. Een leerproces betekent juist de erkenning dat je iets nog niet kan en/of weet, maar daaraan wilt werken. De leus 'Van je fouten kun je leren' geldt ook voor de leraren zelf... Bovendien zal niet ieder hetzelfde hoeven te leren om een stap te kunnen zetten. Ook leert niet ieder in hetzelfde tempo. Allemaal redenen om dit goed te bespreken, zodat er geen scheve ogen ontstaan, als niet iedereen hetzelfde op hetzelfde moment gaat doen.

Gedragsverandering

Het veranderen van je eigen vertrouwde gedrag is niet eenvoudig. Er zijn altijd heel veel redenen om het niet te doen. Je kunt de leerlingen of de ouders opvoeren (Wat zullen zij zeggen als ik die les ineens heel anders geef?) of de doorgaande lijn, de scores op toetsen die de inspectie belangrijk vindt, of die nieuwe methode die toch al veel voorbereiding vergt.

Veel gedrag in de klas is gebaseerd op routines. Je denkt er eigenlijk niet bij na, je bent dat zo

gewend. In de metafoor van de ijsberg betekent dit dat je zulk gedrag eerst boven water moet tillen: bewust worden wat je doet of juist nalaat. Pas als je je gedrag weer kunt zien als een eigen keuze, is er een ingang voor verandering.

Gedrag kan je oefenen. Maar waarom zou je? Was wat je deed dan niet goed? Kwamen de ouders klagen, nee toch?! Wie als schoolleider of bouwcoördinator te snel in oplossingen denkt, gaat aan iets belangrijks voorbij. Gedrag, ook routineus gedrag, komt voort uit opvattingen over onderwijs en over de rol als leraar. Wie een stille groep ziet als een kwaliteitskenmerk van een leraar, zal niet zitten te wachten op veel coöperatieve werkvormen. ('Ik vind het heel waardevol hoor, dat samenwerken, maar natuurlijk niet tijdens de gewone lessen!') Samenwerkend leren is voor de leraar die dit zegt geen oplossing voor een ervaren probleem, maar een probleem erbij.

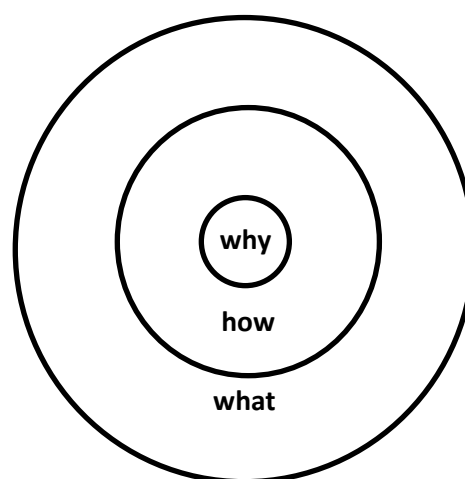
Zulke voorbeelden illustreren hoe belangrijk het is de onderliggende mentale beelden van leraren ter sprake te brengen. Niet om die terzijde te kunnen schuiven, maar om leraren uit te nodigen die opvattingen te toetsen aan wat inmiddels bekend is over manieren om opbrengsten bij leerlingen te vergroten en om leerresultaten duurzaam te maken. Een(collegiaal) klassenbezoek of een video-opname die de leraren eerst alleen zelf bekijken, kan helpen om kritisch te zijn naar dat eigen en o zo bekende gedrag en die vertrouwde vanzelfsprekendheden.

Daaronder bereik je dan de drijfveren. Wat maakt dat je als leraar het zo aanpakt en niet anders? Is dit waar jij echt trots op bent, of is het een overlevingsstrategie geworden? De energie en de moed om jezelf te veranderen moet komen uit die basis van overtuiging.

De gouden cirkel

Dit alles kunnen we op nog een andere manier benaderen. Simon Sinek beschrijft in zijn boek *Start With Why* (2009), dat succesvolle organisaties een andere benadering kiezen dan minder succesvolle. Hij vergelijkt graag Apple met een concurrent. Als Apple beeldschermen maakt is het voldoende als zij vertellen dat het een Apple is. Als bv. Dell beeldschermen zou maken, zouden zij beginnen met te vertellen dat het goede beeldschermen zijn. Hij illustreert dit met een simpel model, dat hij de gouden cirkel noemt.

Apple begint bij de why-vraag. Andere aanbieders starten bij het what. Wie als school verschil wil maken, zal ook die waarom- en waartoe-vraag als start moeten kiezen. Dan vermeld je op je website niet welke methodes je allemaal hebt, maar waar je als team voor staat. Dan vertel je niet trots dat alle leraren werken met een groepsplan, maar dat elke leraar de leerlingen kent en werkt vanuit het vertrouwen dat zij allemaal willen leren. Dat 'why' is de reden dat elk teamlid het beroep van leraar heeft gekozen. De reden waarom je trots bent op deze school te werken. De reden ook waarom het logisch is dat je jezelf steeds weer wilt verbeteren, samen met je collega's.



figuur 2 gouden cirkel (Sinek 2009)

In feite vertelt dit model hetzelfde als de ijsberg. Het *what* staat dan voor vorm, het *how* voor gedrag en het *why* voor de overtuigen. Twee modellen, één boodschap. Wie zich die boodschap

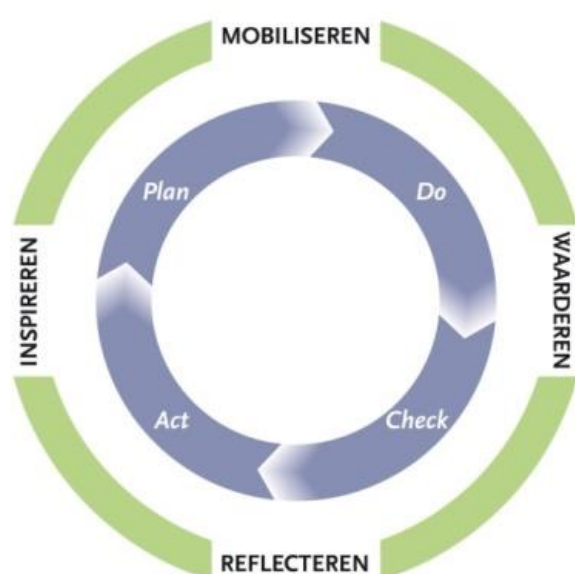
realiseert zal een veranderingsproces niet meer starten vanuit die buitenkant. Duurzame veranderingen zijn gebaseerd op de innerlijke drijfveren van de organisatie. Zo zijn wij en daarom doen wat het zo. Zo denken wij en daardoor kiezen wij dit. Wat anders?

In het ontwikkelingsmodel is dat 'waarom' steeds af te lezen aan de onderscheiden fasen. De koers bepaalt de actie en daarmee de urgentie. De vraag is steeds: wiens urgentie? Welke rol heeft het team, de leraren voor de klas, en welke rol de schoolleiding?

Schoolleiding

De schoolleiding speelt in veranderingsprocessen altijd een essentiële rol. Het legitimeren van de ruimte om zelf keuzes te maken is in een veranderingsproces van vitaal belang. In de fasen 1 en 2 ligt het initiatief bij de schoolleiding en zijn de leraren de uitvoerders. In de volgende fasen zijn ook de leraren in toenemende mate actief bij die koersbepaling. Dat moet verschil maken voor het veranderingsproces!

Als leraren het op te lossen probleem niet herkennen als hun probleem, zal het gevoel van urgentie uitblijven. Als die verandering dan toch van hen verwacht wordt, is het niet vreemd dat vooral de uiterlijk vorm, het wat, aandacht krijgt. Dit reageren op ongewenste omstandigheden noemen we coping. Dat kan variëren van niets doen, via 'meestribbelen' (Weggeman) tot openlijk verzet. Leraren die een verandering wel herkennen als helpend voor wat zij in de praktijk ervaren, moeten zich vrij en veilig kunnen voelen tijdens hun leerproces. Wie bang is fouten te maken of 'afgerekend' te worden, zal niet kunnen leren. Het benadrukken en voorleven van het 'why' door de schoolleiding inspireert en mobiliseert het team (Zie figuur 3). De valkuil voor schoolleiders en bovenschoolse managers is daarom een beheersmatige benadering van een verandering. Dan begint het proces bij het 'what', de vorm, het materiaal, de cijfers, de schema's. Dat raakt niet de laag van waaruit leraren gemotiveerd zijn voor hun vak. Het gevaar is dan groot dat van daaruit de laag van het 'why' slechts mooie woorden blijven en niet tot inspiratie en veranderingen in de praktijk leiden. In het model Samen leren inhoud geven, vinden we dit terug in het verschil tussen de fasen 1 en 2 enerzijds en 3 t/m 5 anderzijds.



Figuur 3 pdca-cyclus aangevuld met activiteiten naar het team (INK)

Een veranderproces op een school heeft altijd ook consequenties voor je eigen rol van de schoolleiding. Niet alleen als regisseur van de veranderingen, maar ook als gevolg van de verandering zelf. Lukt het je als schoolleider de waarden van je school daarin centraal te stellen en niet vooral te sturen op het wat? Herken je de drijfveren van de leden van je team? Lukt het om de kwaliteiten van de verschillende leraren te herkennen, te benoemen en te benutten? Stuur je erop leraren op elkaar te betrekken, zodat ze kunnen leren van en met elkaar?

In fase 5 van het model gaat het expliciet over de vanzelfsprekende rol van de ouders (en anderen buiten de school). Dit betekent niet dat ouders het sluitstuk van beleid zijn. Ook in alle eerdere fasen worden ouders geïnformeerd en zijn er op zijn tijd contacten tussen school en ouders.

In de 5^e fase zijn team en schoolleiding echter zo bewust van de samenhang tussen het *why*, het *how* en het *what*, dat zij allemaal daarmee naar buiten kunnen treden. Die houding geldt ook de verantwoording naar bestuurder(s) en inspectie. Hoe meer naar rechts in het model, hoe groter de samenhang binnen alle aspecten van het onderwijs en hoe groter de gedeelde en gevoelde verantwoordelijkheid van team en schoolleiding.

Tips

Tip 1

Ga aan de hand van het ontwikkelmodel eens na waarop de afgelopen periode is gestuurd en/of op dit moment wordt gestuurd op bovenschools en op schoolniveau.

Ga voor elk van de aspecten (linkerkolom) na in welke fase de actuele situatie is te herkennen. Klopt dit profiel met de mate waarin en de manier waarop de schoolleiding en de leraren betrokken en actief zijn bij actuele veranderingen op school?

Tip 2

Vraag je voorafgaand aan een verandering op school eerst met elkaar hardop af: welk probleem / knelpunt gaan we hierdoor oplossen of welke ambitie gaan we hiermee waarmaken? Dit bepaalt de koers.

Als deze vraag niet tot heldere eenduidige antwoorden leidt is de verandering tot mislukken gedoemd, doordat dan de koers en de urgentie daarvan niet voor ieder helder kan zijn. Een verandering lukt alleen als het gevoel van urgentie gedeeld wordt.

Tip 3

Elke verandering op school moet passen bij de gedeelde visie van de school. Elke verandering moet het vorm en inhoud geven aan die visie weer wat dichterbij brengen. Een verandering waardoor dit niet zal gebeuren, past niet op je school. Ga na of dit verschil komt door de inhoud, de vorm of de aanleiding van die verandering. Betrek de aspecten uit het model (linker kolom) bij deze analyse: waar is de meeste aandacht en actie nodig?

Tip 4

Maak elk veranderingsproces ook onderdeel van de gesprekscyclus. Elk teamlid maakt daartoe afspraken over de persoonlijke doelen die gedurende dat schooljaar bereikt moeten worden, binnen het kader van de afgesproken ontwikkeling van het onderwijs op de hele school. Doordat leraren verschillen zullen die afspraken ook verschillend zijn. Wel moeten al die afspraken samen ervoor zorgen dat de beoogde verandering gaat slagen. Deze benadering is vooral van toepassing bij de fasen 3, 4 en 5.

Tip 5

Realiseer je dat ingrijpende veranderingen meestal meer dan één jaar nodig hebben om tot routine uit te groeien. Te snel ervan uitgaan dat ieder het nu wel weet en doet en daarom starten met een nieuw veranderproces kan ertoe leiden dat alle moeite min of meer voor niets is geweest. Het 'oude gedrag' zal dan (tenminste bij een deel van het team) al snel weer terugkeren, om zo weer een gevoel van veiligheid te geven. In de fasen 4 en 5 zal een team dit niet laten gebeuren...

Tip 6

Maak de veranderingen belangrijk door er steeds ruimte voor te maken op de agenda van team- en bouwoverleg. Laat ieder succesverhalen vertellen, toon naar elkaar belangstelling. Deel ook de zorgen over aspecten die moeite kosten. Spreek in zo'n geval af hoe collega's elkaar kunnen ondersteunen.

Tip 7

Creëer ook mogelijkheden om samen stukjes praktijk voor te bereiden en bij elkaar die lessen te observeren en nabespreken. Dergelijke mogelijkheden onderstrepen het belang van deze inspanningen. Bevorder dat de eigen leervragen van de leraren hierin centraal staan en gebruik niet algemene afvinklijsten. Het is kijken om te leren en niet om te beoordelen.

Tip 8

Creëer niet alleen ruimte voor verschillen, maar maak ook heldere afspraken over het minimale eindresultaat. Wanneer moet in elke groep / door elke leraar tenminste wat gerealiseerd zijn? Let erop dat je je niet beperkt tot uiterlijkheden, maar juist afspraken maakt over gedrag. Betrek altijd het perspectief van de leerlingen hierbij: wat verandert er voor hen?

Tip 9

Kijken op een andere school die al ervaring heeft, kan inspirerend zijn. Doe dit op twee momenten:

- helemaal aan het begin, om beelden te krijgen van die nieuwe praktijk
- als de veranderingen in de eigen praktijk al aardig vorm en inhoud krijgen.

In dit laatste geval kan zo'n bezoek helpen de puntjes op de i te zetten, maar ook om tevreden te zijn met wat al lukt en gewoon begint te worden.

Ga niet bij een ander kijken als je nog heel erg worstelt met je eigen gedrag. Als je merkt dat het lastig is om vertrouwde routines los te laten en te vervangen door andere, helpt het niet erg als je van anderen ziet dat die het al wel anders doen. In deze fase heb je meer aan een coach in de klas.

Dolf Janson

www.janson.academy