



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

Veranderkundig werken

Kwaliteitskaart voor schoolleiders



avs



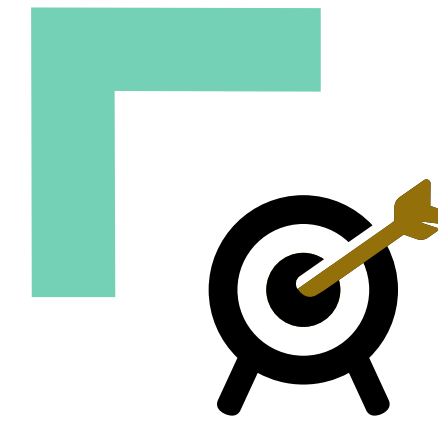
Nationaal Programma
Onderwijs



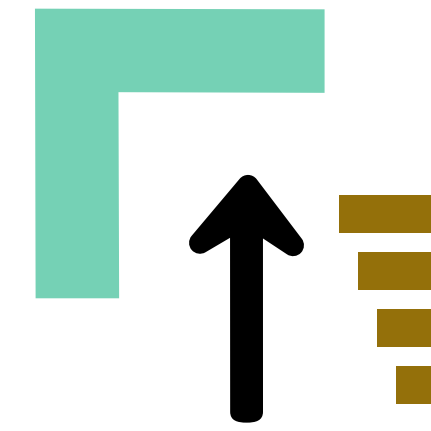
Voor welke praktijkvragen geeft deze kaart handvatten?

- *Hoe zorg ik ervoor dat ik bij veranderingsprocessen (zoals werken met de NP Onderwijs-interventies), de leraren meekrijg?*
- *Wat vraagt het van mij als schoolleider om veranderingen te laten slagen?*
- *Hoe richt ik het veranderingsproces in zodat deze succesvol kan worden uitgevoerd?*

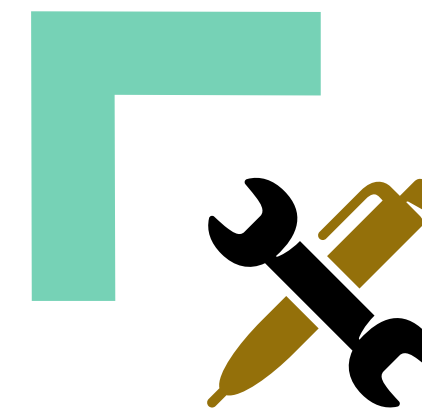
Stap 1
Bepaal het veranderkundige thema



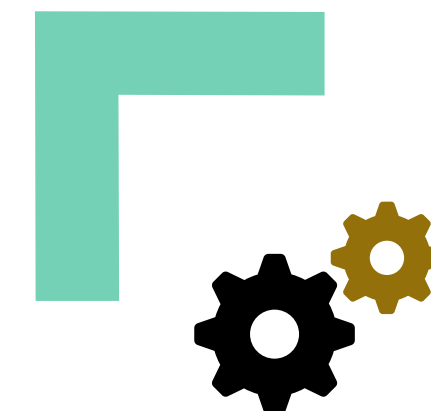
Stap 2
Bepaal je veranderingsstrategieën



Stap 3
Werk met een veranderkundig plan



Stap 4
Monitor de verandering



Waarom is veranderkundig werken van belang?

Bij het inzetten van NP Onderwijs-inventies geef je als schoolleider leiding aan veranderingsprocessen. Dit kent meerdere kanten, zoals de inhoudelijke, organisatorische kant (onder andere plannen, uitvoeren) en de veranderkundige, menselijke, cultuur kant (onder andere inspireren, mobiliseren). Beide kanten zijn belangrijke invalshoeken waar je als schoolleider directe invloed op kunt uitoefenen om een verandering succesvol te laten zijn.

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat wanneer veranderingen mislukken dit voor het grootste deel komt door het menselijke aspect van veranderen. Leraren voelen zich bijvoorbeeld niet betrokken bij of verzetten zich tegen de verandering. Duidelijk is dat succesvol veranderen samenhangt met wat leraren doen en denken.

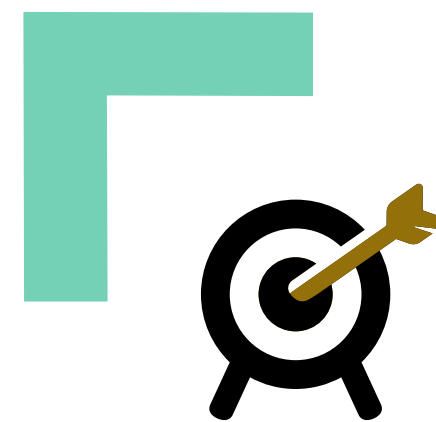
Wat is nodig om veranderkundig werken te realiseren?

Wanneer je veranderingen wilt realiseren is het belangrijk dat je mensen weet te verbinden. Hiervoor heb je inzicht nodig in wat de ander vindt. Het gaat hierbij om het begrijpen van de ander. Waar raak je een snaar? Hoe creëer je urgentiebesef? Het is van belang dat je weerstand of ontkenning weet te herkennen en zonder oordeel weet te duiden en te onderzoeken wat nodig is voor de verbinding.

Zorg voor voldoende kennis van veranderkundige processen; hoe kom je van de oude situatie naar de nieuwe en wenselijke situatie? Verdiep je in wat daarbij komt kijken en wat jouw rol daarbij kan zijn.

Om een veranderkundig thema te kunnen kiezen moet je een goed beeld hebben van de huidige situatie.

Stap 1 Bepaal het veranderkundige thema



De keuze voor het veranderkundig thema vloeit voort uit de analyse ('waar staan we nu?') die voor NP Onderwijs gemaakt is (zie de kwaliteitskaarten *Onderzoeksmatig werken aan onderwijsverbetering/Werken in proeftuintjes*). Het is het antwoord op de vraag: wat is het probleem, wat moet worden veranderd en waarom? Je maakt duidelijk waarom dat thema belangrijk is aan de hand van de resultaten van de leerlingen. Maak daarbij duidelijk waarover het gaat en waarom deze verandering volgens jou van belang is. Vraag aan leraren waarom het thema voor hen van belang is en inspireer de leraren gezamenlijk een ambitie te schetsen ('waar willen/moeten we staan?'). Ga ook na welke leraren zich niet committeren aan het thema en waar dat door veroorzaakt wordt. Wat hebben zij nodig om ook mee te willen werken aan de verandering?

Step 1



Step 2



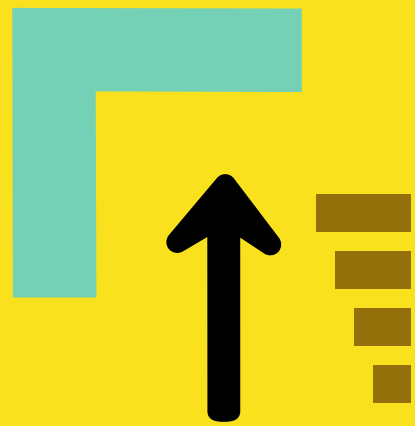
Step 3



Step 4

Stap 2

Bepaal je veranderingsstrategieën



Bedenk vooraf hoe je het veranderingsproces wilt inrichten, 'hoe komen we waar we willen staan'? Veranderprocessen zijn complex omdat er verschillende perspectieven op veranderen zijn. Zien jullie het veranderen vooral als een organisatorisch proces, een project met een duidelijk uitvoerbaar plan, met te realiseren tussendoelen en een einddoel (bijvoorbeeld: het verbeteren van het vakdidactisch handelen bij rekenen)? Of gaan jullie meer uit van een incrementele benadering? Het kan ook zijn dat je verandering ziet als een continue proces van veranderen. Het is verstandig om na te gaan in welke mate deze perspectieven ook relevant zijn bij de door jullie gekozen verandering. Het is ook verstandig om na te gaan wat jouw eigen voorkeur is voor een veranderkundige aanpak en of jouw voorkeursstijl past bij deze verandering of dat een andere benadering nodig is. Bedenk zo bewust passende veranderstrategieën (bijvoorbeeld ruimte geven, activeren, verbinden, ondersteunen) en daar bijhorende aanpak (bijvoorbeeld top-down of een meer participerende aanpak).

Het beste werkt het om een rijk pallet aan veranderkundige strategieën in te zetten. Werk samen met anderen - bij voorkeur je teamleden - aan een uitgewerkt veranderkundig plan waarin meerdere strategieën gebruikt worden. Alhoewel het thema voor de NP Onderwijsaanpak al bepaald zal zijn, is het verstandig na te gaan of hierbij voldoende rekening is gehouden met iedereen die bij de verandering betrokken is. Is er voldoende rekening gehouden met ieders belangen, opvattingen, overtuigingen, kennis en vaardigheden? Is er een goede probleemanalyse gemaakt om te komen tot keuze van het thema en de interventie uit de NP Onderwijskaart?

Denk na over jouw eigen rol als schoolleider. Stuur bijvoorbeeld op verantwoording, geef leraren veel eigen verantwoordelijkheden door leraren op hun talenten aan te spreken en de mogelijkheid te bieden zich te ontwikkelen en met elkaar te leren op het werk (Zie de kwaliteitskaart *Stimuleren van leren van leraren*). Hoe ga je de leraren bewust inspireren, mobiliseren en waarderen?

Stap 3

Werk met een veranderkundig plan



Faciliteer tijd en creëer ruimte voor samenwerking. Vraagt het veranderingsproces om organisatorische aanpassingen? Bedenk concrete acties bij de verschillende veranderkundige strategieën en maak een tijdspad.

Beschrijf naast inhoudelijke, organisatorische, financiële doelen ook de menselijke, cultuurkant van het verander-proces. Bepaal wie er bij het veranderen betrokken zijn en waarvoor een ieder verantwoordelijk is. Wat wordt er concreet van leraren verwacht? Communiceer daar duidelijk over en ga na wat leraren nodig hebben om aan die verwachtingen te voldoen.

Zorg voor goede informatie en heldere communicatie, stel vast hoe deze lijnen lopen.

Stap 1



Stap 2



Stap 3



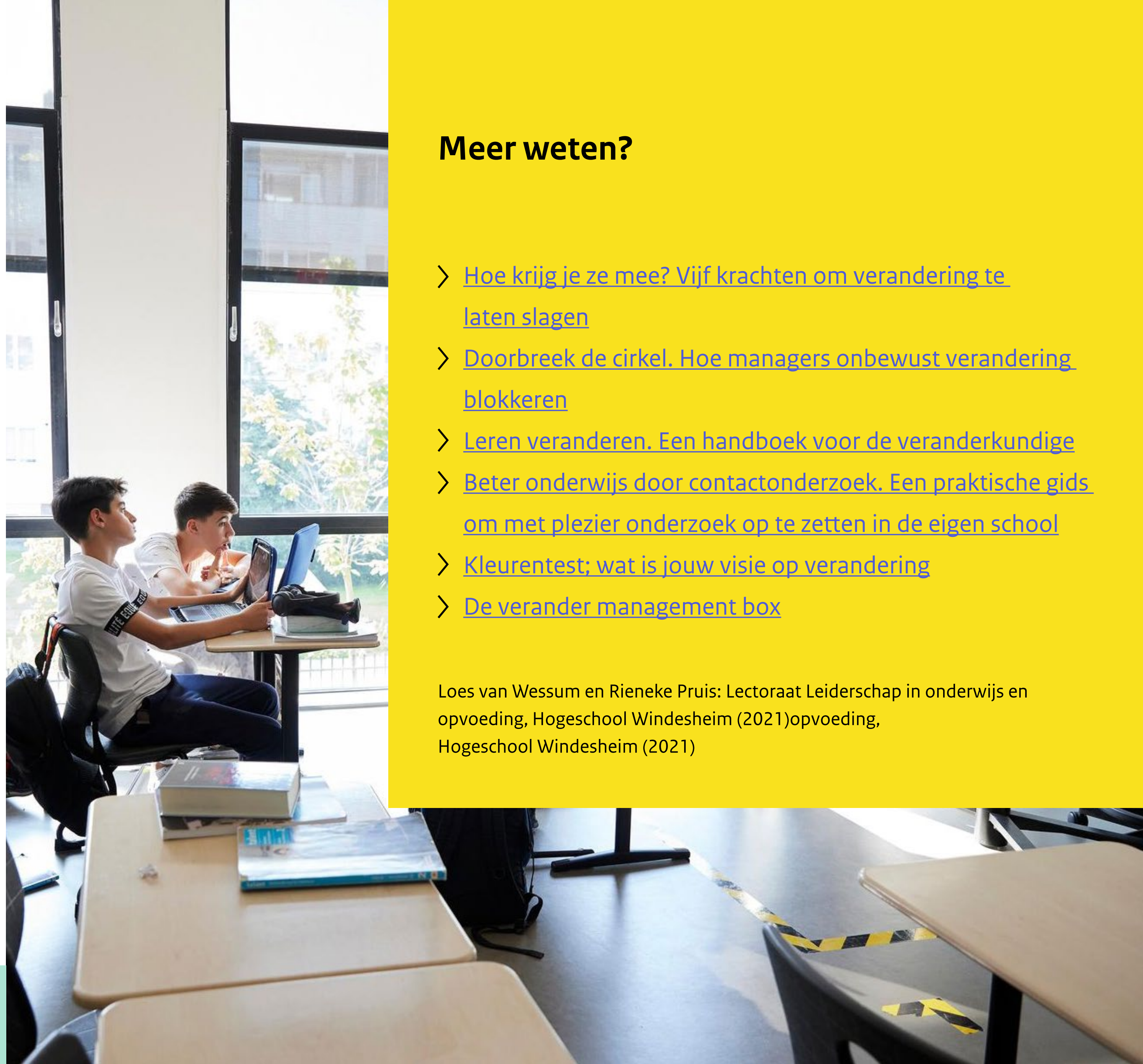
Stap 4

Stap 4

Monitor de verandering



Houd de focus gericht op de ambitie, het gewenste doel en resultaat. Werk systematisch aan de verandering en reflecteer de voortgang, het proces en de gestelde ambities. Bewaak de gecreëerde ruimte. Bekijk wat is goed gegaan en wat is niet goed gegaan en wat is nodig om door te kunnen gaan (zie kwaliteitskaart *Monitoren en bijsturen NP Onderwijs-interventies*).



Meer weten?

- > [Hoe krijg je ze mee? Vijf krachten om verandering te laten slagen](#)
- > [Doorbreek de cirkel. Hoe managers onbewust verandering blokkeren](#)
- > [Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige](#)
- > [Beter onderwijs door contactonderzoek. Een praktische gids om met plezier onderzoek op te zetten in de eigen school](#)
- > [Kleurentest; wat is jouw visie op verandering](#)
- > [De verander management box](#)

Loes van Wessum en Rieneke Pruis: Lectoraat Leiderschap in onderwijs en opvoeding, Hogeschool Windesheim (2021) opvoeding, Hogeschool Windesheim (2021)

Stap 1



Stap 2



Stap 3



Stap 4