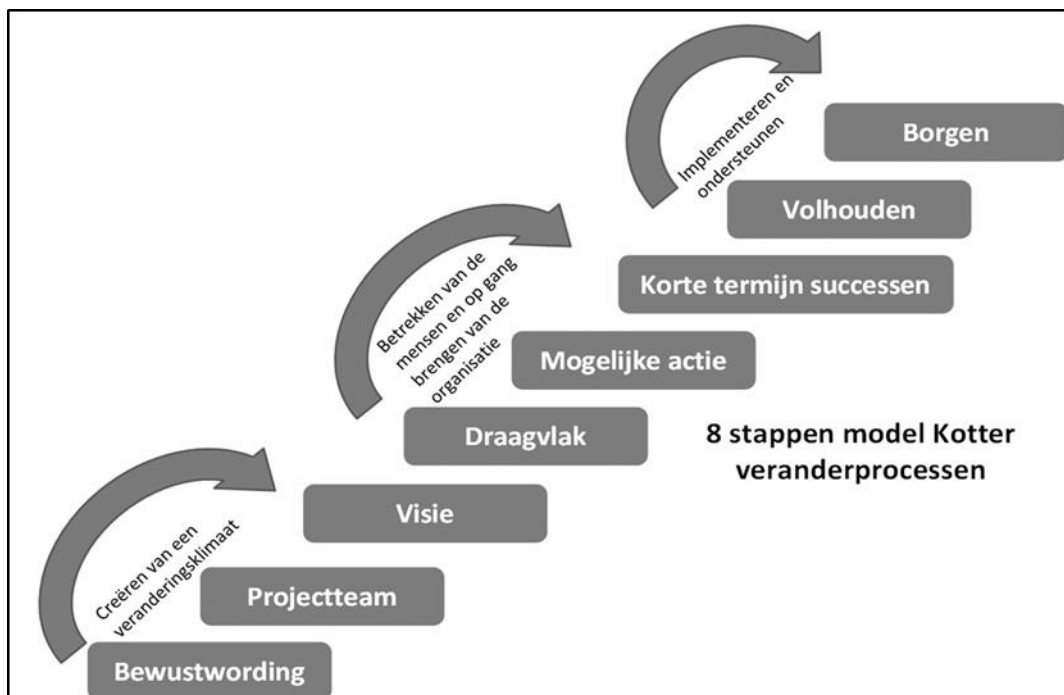


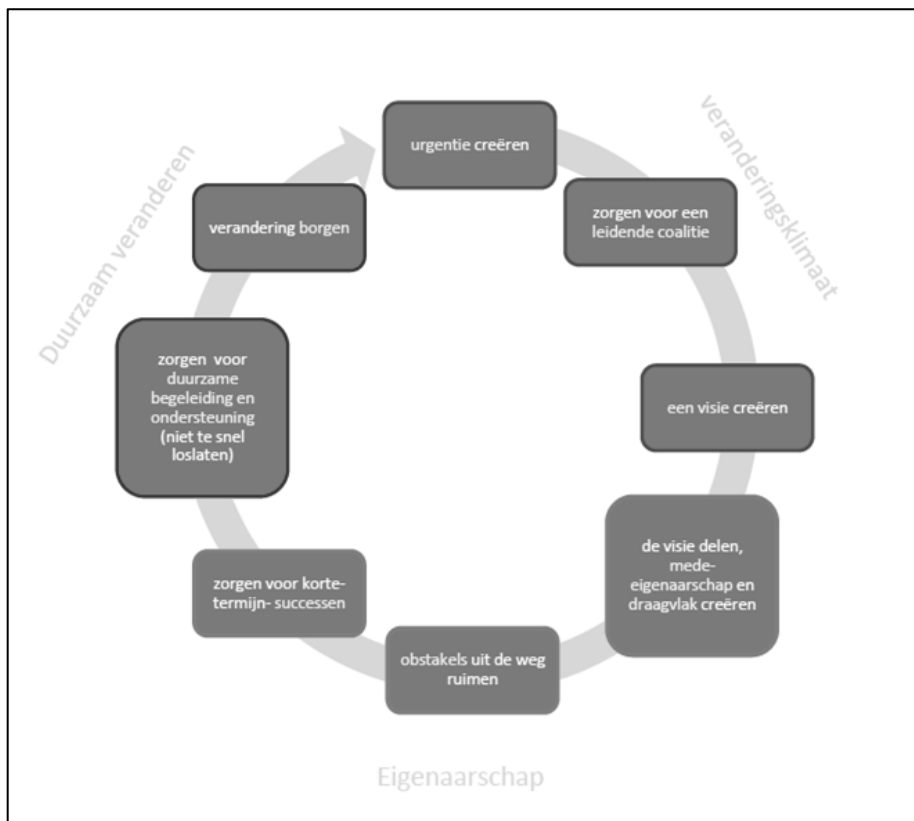
Acht stappen tot succesvol veranderen - John Kotter

Er is nogal wat literatuur te vinden rond effectief werken aan innovatie en verandering. Geïnspireerd door het onderzoek en de inzichten van de Amerikaanse bedrijfskundige John P. Kotter¹ beschrijven we acht stappen die leiden tot succesvol veranderen. De eerste drie stappen creëren het juiste klimaat voor de introductie van het nieuwe leerplanconcept. De drie volgende dragen bij tot het gevoel van eigenaarschap van de school over de visie het nieuwe leerplan. Stappen zeven en acht hebben betrekking op de implementatie en de verankering van het leerplanconcept in de dagelijkse onderwijspraktijk van de school. We willen benadrukken dat we, ondanks het gebruik van het begrip ‘stappen’, uitgaan van een cyclische toepassing van deze ‘stappen’. Ze verhouden zich op een dynamische wijze waardoor bepaalde stappen in de loop van het proces opnieuw oplichten en om aandacht vragen.

We geven daarom ook de twee manieren van voorstellen van de acht stappen mee en hanteren tijdens sessies liefst het cyclisch model.



¹ KOTTER, J. P. , COHEN, D. S. , The Heart of Change: Real-life Stories of how People Change Their Organizations. Harvard Business Press, 2002 - Business & Economics.



1 Stap 1: urgentie creëren

Een chinees spreekwoord luidt: *wijsheid begint door dingen bij hun echte naam te noemen*. Een verandering start vanuit een bepaalde onvrede: een onderzoek of ervaringen tonen aan dat er nood is aan verandering.

Onze scholen vragen bij monde van hun bestuurders, directeurs en leerkrachten al een hele tijd om een grondige herwerking van de leerplannen. Ook bij begeleiders, lerarenopleiders en onderwijsexperts klinkt die vraag. Uit eigen onderzoek en praktijkervaring bij begeleiders kennen we hun argumenten²:

- In een publicatie van 2013 actualiseerde het katholiek basisonderwijs in Vlaanderen de Opdrachten voor het Katholiek Basisonderwijs naar een meer eigentijdse invulling. De concretisering van dat OKB-georiënteerd onderwijs op leerlingen, in de vorm van een leerplan ontbrak nog.
- De basisschool heeft binnen het onderwijslandschap een eigen finaliteit. Die finaliteit bestaat eruit om leerlingen een goede basisvorming mee te geven waardoor ze voldoende 'geletterd' zijn om de wereld om hen heen te begrijpen en te verklaren. De invulling van deze basisvorming werd in de bestaande leerplannen onvoldoende scherp gesteld. De noden zijn in de loop van de tijd natuurlijk ook maatschappelijk gewijzigd.
- Door de invoering van nieuwe eindtermen en de opeenvolgende herzieningen van de leerplannen door verschillende leerplancommissies, verloren de leergebiedgebonden leerplannen onderling aan samenhang. Bovendien was er ook heel wat inhoudelijke overlap.
- De verscheiden organisatievormen en ordeningsstructuren van de leergebiedgebonden leerplannen en het Ontwikkelingsplan voor de katholieke kleuterschool in Vlaanderen

² DE SADELEER, R., DE RUYSSCHER, K., Zin in leren, zin in leven. Contouren van een nieuw leerplanconcept voor de katholieke basisschool, in School + Visie, zevende jaargang, december.

zorgden voor verwarring bij de gebruikers. Zo ontstond in de dagelijkse praktijk, ongewild, een breuklijn. Dat belemmerde een doorlopende leerlijn doorheen de basisschool. Gebruikers vroegen om méér transparantie en samenhang.

- De hoeveelheid aan doelen, de verscheidenheid aan leerplanvarianten in de vorm van zoekers, modellen van leerlijnen, ... , en de (te) snelle opeenvolging van implementaties verlamden de onderwijspraktijk. Daardoor richtten leerkrachten zich eerder op leermethodes dan op het leerplan. Zo werden ze sneller afhankelijk van handleidingen, waardoor ze het eigenaarschap over hun eigen onderwijs verloren. Dat eigenaarschap willen we aan de praktijk teruggeven.
- Nieuwe inzichten vanuit wetenschappelijke hoek over didactiek en leren bij kinderen vroegen om een aantal dringende aanpassingen. Zowel met betrekking tot de inhoud van de leerplannen als met betrekking tot het leerplandenken.
- De vorige generatie leerplannen kreeg vorm in papieren versies. De multimediale evolutie biedt andere, meer flexibele mogelijkheden die de efficiëntie van het gebruik van de leerplannen, op maat van elke school, ten goede komen.
- Dat onze samenleving meer divers wordt en keuzes maakt in de richting van méér inclusie en brede zorg is intussen duidelijk. De bestaande leerplannen gaven onvoldoende antwoorden op deze uitdaging.

Een aantal van deze argumenten zullen de scholen bekend in de oren klinken. Ze zullen ze namelijk zelf al herhaaldelijk geopperd hebben. Het is belangrijk om ze bij de start van de implementatie opnieuw op te halen en te duiden. Op die manier kunnen de teams de urgentie van de op stapel staande leerplaninnovatie inzien. Die noodzaak werkt als een krachtige motivator. Een open en eerlijke dialoog waarin de bezorgdheden van de teamleden met betrekking tot de vernieuwing die op hen afkomt mag doorklinken, is daarvoor noodzakelijk. Daaraan gekoppeld is het aangewezen om meteen ook te bespreken op welke manier bepaalde euvels kunnen en zullen opgelost worden.

Simon Sinek omschrijft dit als volgt: een organisatie moet starten met *waarom*. Mensen moeten geloven in de verandering. Naast *wat* je doet en *hoe* je het doet (twee rationele niveaus) legt hij sterk de nadruk op *waarom*. Die vraag refereert aan uitgangspunten en emoties, aan geloof, vertrouwen en een goed gevoel. En dat is wat mensen in beweging zet.

Naast de argumenten vanuit de huidige context (opgesomd in paragraaf 2) is het even belangrijk om kracht te halen uit de uitgangspunten van *Zin in leren! Zin in leven!* die het waarom van dit leerplanconcept weergeven en een duidelijke band leggen met de uitgangspunten die we in OKB verwoordden.

2 Stap 2: zorgen voor een leidende coalitie

Het is een goed idee dat de directeur samen met zijn team de implementatie aanvat. We nodigen haar/hem uit om zich te omringen met een kernteam dat, vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid, mee de implementatie zal ondersteunen. Zo een 'leidende coalitie', lees: kernteam, kan de innovatie voorbereiden, aansturen en faciliteren. Ze kan ook het schoolteam aanmoedigen en bemoedigen. Bij voorkeur wordt deze coalitie samengesteld met teamleden vanuit alle geledingen van de school. Op die manier kunnen de anderen zich identificeren met het kernteam en weten ze zich op een goede manier vertegenwoordigd. We gaan uit van een leidende coalitie met een toegankelijk karakter zodat communicatie mogelijk is. Zo kan het kernteam ook als klankbord fungeren.



Als directeur in je eentje deze implementatie tot stand brengen is geen optie. Het gaat er echt om medestanders binnen het schoolteam te vinden, die belang hebben bij de verandering 'van diverse leerplannen naar één leerplanconcept'. We denken dat kleuterleid(st)ers daarin een belangrijke rol kunnen spelen vanuit hun ervaring met het ontwikkelingsplan. Maar misschien zijn er nog wel andere teamleden die zich als bijna vanzelf aansluiten bij de uitgangspunten van ZILL. Eenmaal je medestanders gevonden hebt is het van belang om samen goed te communiceren over wat jullie doen en dit ook te laten zien in dagdagelijkse dingen. Williams Bridges³ omschrijft dit als 'people believe behavior above words'. Ook leerkrachten kijken veel meer naar elkaars gedrag dan ze luisteren naar elkaars woorden. Het gaat er niet altijd om wat je zegt als directeur en kernteam, wel om wat je doet, wat je echt laat zien aan collega's.

3 Stap 3: een visie creëren

Niet enkel de leidende coalitie, maar ook het team dient een goed zicht te hebben op de visie van ons leerplanconcept. Wie weet waarop het leerplanconcept gestoeld is, kan het begrijpen, hante- ren en verbinden met de eigen onderwijsopvattingen. Daarom is het belangrijk om, bij de start van de implementatie, duidelijke leerdoelen met betrekking tot de te verwerven leerplancompe- tentie van het team te formuleren. Deze doelen zijn altijd teamgebonden, want gekleurd door voorkennis en eerdere ervaringen rond leerplanwerking. Dat neemt niet weg dat er enkele alge- mene doelstellingen voor een implementatietraject zijn zoals het schoolteam:

- begrijpt het leerplanconcept zoals het door de leerplanontwikkelaar is bedoeld;
- heeft inzicht in de structuur van het leerplan: ontwikkelvelden > ontwikkelthema's > ge- nerieke doelen > leerlijnen;
- begrijpt het ordeningskader van het leerplan eenduidig en kan het vlot aanwenden in de praktijk;
- kan de leerplanapplicatie gebruiken;
- ziet leerplandiscours als een belangrijk deel van het professioneel overleg. De teamleden gaan met elkaar in gesprek rond leerplankwesties;
- gebruikt de beleidsruimte van het leerplanconcept om het tot haar leerplan te maken;
- ...

Door deze doelen te koppelen aan een korte- en langetermijnplanning, wordt het voor iedereen duidelijk wat de school, stapsgewijs binnen een afgesproken periode wil bereiken. Daardoor wordt de vernieuwingsactie concreet en kan het team zich ook een voorstelling maken van de beoogde resultaten.

Motivatie voor verandering beïnvloed je door zogenaamde BBBdoelen: veranderdoelen die beteke- nisvol, beeldend en in balans zijn. Deze doelen roepen positieve gevoelens bij teamleden op, zo- dat ze openstaan voor het vervolg.

- Betekenisvol: mensen reageren op woorden die je gebruikt in de communicatie, het is dus belangrijk de juiste taal te spreken. Dat doe je door te spreken in termen van 'willen' en 'geloven' en vragen te beantwoorden die te maken hebben met willen en geloven. Want daarmee raak je teamleden in de kern van wie ze willen zijn en waarin ze geloven.
- Beeldend: elke mens reageert primair op beelden, die meteen vertaald worden naar een stemming. En stemming stuurt gedrag. Zorg dus zeken voor visualisering van het leerplan- concept. De leerplanontwikkelaars kijken daarom nauwlettend toe op de visualisering in

³ William Bridges, Managing transitions and making the most of change.

de applicatie en op de vormgeving van het concept (liever in cirkelvorm dan op een verticaal overzicht bijvoorbeeld).

- Balans: bij veranderen is het duidelijk dat een aantal teamleden een aantal dingen niet meer kan doen die ze vroeger wel deden. Maar wat kunnen mensen niet meer doen? Wat raken ze kwijt? Als je onvoldoende specifiek bent over wat voorbij is ontstaan er eigen interpretaties of neveneffecten. Je moet collega's kunnen warm maken voor het nieuwe leerplanconcept. Wat levert het hen op? Hoe zorg je ervoor dat de balans tussen verlies en winst positief is?

4 Stap 4: de visie delen, mede-eigenaarschap en draagvlak creëren

We kunnen het belang van een gedeelde, gefundeerde visie op goed onderwijs in een school niet genoeg benadrukken. Het leerplanconcept Zin in leren! Zin in leven! reikt zo een visie aan die gestoeld is op OKB en kan gelden als:

- een verbindende theorie die ervoor zorgt dat de teamleden een zelfde taal spreken vanuit gemeenschappelijke krachtlijnen;
- een inhoudelijke theorie die aangeeft wat er moet onderwezen worden;
- een ontwikkelingstheorie die zicht geeft op wat moet bereikt worden en welke weg daar toe kan leiden;
- een functioneringstheorie die aanzetten geeft voor de aanpak van het onderwijs.

Het creëren van draagvlak en integratie van de visie is dan ook een belangrijk doel. Het wordt enkel bereikt door binnen de schoolteams veel over het leerplan en de achterliggende visie te spreken. Op die manier komen ook meningen en opvattingen naar boven die met de nieuwe visie kunnen verbonden worden.

5 Stap 5: obstakels aanpakken

Voor acceptatie van de verandering op alle niveaus binnen de school, is het belangrijk om opmerkzaam te zijn voor obstakels met betrekking tot de tijd, de middelen, de mensen en de strategie. Die kunnen de implementatie ondermijnen. Daarom moeten we ze aanpakken. Dat kan door de dialoog aan te gaan met alle medewerkers. Zo kom je bijvoorbeeld te weten wie moeite heeft met de aanvaarding van het nieuwe leerplanconcept of wie er enthousiast voor is en wat daarvan de redenen zijn.

We gebruiken de inzichten van Tim Knoster (beschreven in document 'Randvoorwaarden om de gewenste beweging in een organisatie te krijgen') om obstakels te detecteren. Gebrek aan visie bij de teamleden kan bijvoorbeeld voor verwarring zorgen. Weerstand kan ontstaan wanneer de teamleden de urgentie niet aanvoelen om met het nieuwe leerplanconcept aan de gang te gaan. Zonder een degelijke planning kan de implementatie van het leerplanconcept voor chaos zorgen. Wanneer de middelen ontbreken om zich het leerplanconcept eigen te maken en toe te passen in de praktijk, zal dat tot frustratie leiden. Mensen die zich niet competent voelen om met het concept aan de slag te gaan worden angstig. Door aandacht te hebben voor deze obstakels en ze op te lossen creëren we gunstige basisvoorwaarden voor duurzame verandering.

6 Stap 6: zorgen voor korte-termijn- successen

Succes motiveert. Wanneer de teamleden ervaren dat de vooropgestelde doelstellingen succesvol worden bereikt, motiveert hen dat om verder te gaan. Daarom is het goed om naast langetermijn-



doelen ook kortetermijndoelen voor de implementatie te bepalen. Die geven de teamleden een beter inzicht in wat er gebeurt. Daardoor beleven ze op een meer bewuste wijze de tussentijdse implementatiesuccessen. Die samen met het team erkennen, benoemen en vieren behoort tot de implementatieopdracht van elke interne en externe ondersteuner. Op die manier wordt het voor iedereen duidelijk dat de school een andere koers vaart en welke die koers is.

Als kenmerken van een goed korte termijnsucces benoemen we: het is zichtbaar, het heeft een duidelijk verband met het veranderingsproces, het levert een bewijs dat het nieuwe leerplanconcept de moeite waard is, het geeft de 'trekkers' een schouderklopje geven, het biedt gegevens over de kansen van het nieuwe leerplanconcept, het biedt tegenwicht bieden aan cynici en dwarsliggers, het ontwikkelt stuwkracht.

De overgang naar nieuw gedrag bij leerkrachten kan pas effectief worden (bij) gestuurd als de voortgang periodiek en systematisch gemeten en geëvalueerd wordt. Het benoemen van successen en vooruitgang in een team is daarom essentieel. Een succesbenadering daarbij vertrekt vanuit de positieve (werk-)ervaringen van teamleden en boort de energie aan bij collega's dor het stellen van positieve vragen over hun successen. Zo verander je het denken in termen van problemen naar denken in termen van mogelijkheden. Net wat je nodig hebt om de gewenste gedragsveranderingen te laten ontstaan.

7 Stap 7: zorgen voor duurzame begeleiding en ondersteuning (niet te snel loslaten)

Veel veranderingstrajecten mislukken omdat er te snel van een overwinning wordt uitgegaan. Maar verandering is een langzaam proces. Snelle, eerste successen zijn dan ook geen garantie voor een duurzame verandering op lange termijn. Om die te bekomen zijn doorgaand leerplandiscours, lang lopende, geleide consultatie van het leerplan en regelmatige reflectie op het gebruik van het nieuwe leerplan in de praktijk en de effecten ervan op het leren van de leerlingen onontbeerlijk.

Er zijn meerdere oorzaken waardoor de vooruitgang van de implementatie van het leerplanconcept kan stagneren. Denk hierbij aan een te gecentraliseerde sturing en te weinig gedragenheid bij het team, teamleden zijn te afhankelijk van het uitproberen van enkelen waardoor het proces vertraagd wordt. Wat helpt dan om deze implementatie succesvol te laten landen? Er zijn enkele elementen die je als directie best in de gaten houdt: zorg voor voldoende leiderschap maar delegeer ook zodat er eigenaarschap ontstaat. én visie die houvast biedt aan alle samenhangende projecten.

8 Stap 8: de verandering borgen

Pas wanneer het nieuwe leerplanconcept deel uitmaakt van de kern van de schoolwerking wordt het ook een deel van de schoolcultuur. Dat gaat niet vanzelf. De normen en waarden van waaruit de school werkt, dienen in evenwicht te komen met de nieuwe visie. Wordt dat evenwicht gerealiseerd, dan zal de visie ook zichtbaar worden in het spontane professionele handelen van de teamleden. Regelmatige evaluatie en gesprekken over de voortgang helpen het team om zich bewust te worden van de evolutie van hun denken, doen en laten en dragen bij het consolideren van de verandering.

De visie van het leerplanconcept moet zichtbaar worden in de school. Dat kan door het ordeningskader te hanteren als bril bij de evaluatie van kinderen, als rode draad bij het informeren van ouders over de inhoudelijke werking van de school, als verbindende taal bij professioneel overleg, enzovoort. Daarnaast adviseren wij om bij de aanwerving en indiensttreding van nieuwe teamleden (of een nieuwe directeur) direct de nieuwe visie als uitgangspunt te nemen. Datzelfde geldt ook voor de professionalisering van het bestaande team.

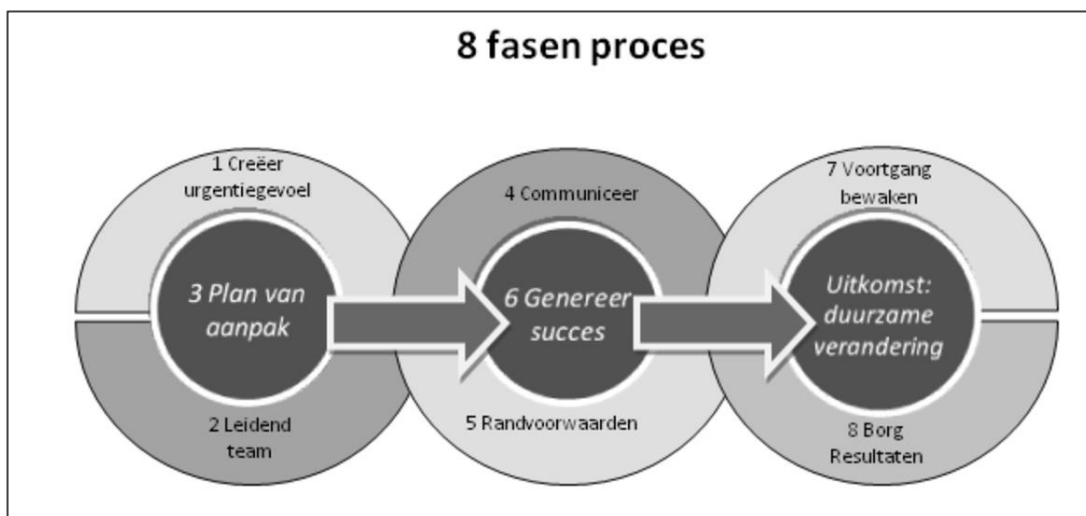
Teamleden die actief bijdragen aan de implementatie van het leerplanconcept verdienen erkenning. Hun draagvlak is groot. Aanmoediging kan ervoor zorgen dat zij langdurig als gangmaker van het leerplanconcept kunnen worden aangesproken en ingezet.

De switch die leerkrachten in hun denken en handelen moeten maken komt in stapjes tot stand:

- Verandering van houding en instelling van teamleden.
- Verandering van gedrag van leerkrachten.
- Verandering van handelen door leerkrachten.
- Verandering van gemeenschappelijke referentiekader naar ZILL.
- Verandering verankeren in de schoolcultuur.

Wijzigingen in normen en waarden komen als laatste, niet als eerste tot stand. Pas als ze bewezen hebben beter te zijn dan de oude waarden en normen dringen ze door in de cultuur.

9 Samenhang van deze fasen van implementatie



Meer lezen

- Leiderschap bij verandering, John Kotter 2005
- Onze ijsberg smelt, John Kotter, 2006

Meer kijken

- https://www.youtube.com/watch?v=w5X8-l_S00Q
- <https://www.youtube.com/watch?v=jKXuTMfcO5c>
- <https://www.youtube.com/watch?v=L-XrJaP-UHw>

