

Visietekst: bouwstenen voor de implementatie van het leerplan *Op.Stap*, *leerroutes voor iedereen*

Inleiding

‘The difficulty lies not so much in developing new ideas as in escaping from old ones.’
(John Keynes, 1883-1946)

Katholiek Onderwijs Vlaanderen heeft als prioriteit de onderwijskwaliteit in het basisonderwijs te verbeteren via de implementatie van het leerplan *Op.stap*, *leerroutes voor iedereen*. Implementeren gaat over de acties die nodig zijn om het gebruik van dat leerplan in de praktijk te brengen.

In deze visietekst worden drie evidence based bouwstenen voor een succesvolle implementatie van *Op.stap*, *leerroutes voor iedereen* gedefinieerd: (1) rekening houden met diverse factoren die het implementatieproces beïnvloeden, (2) gefaseerd en planmatig implementeren en (3) passende implementatie-acties realiseren op de verschillende niveaus van leerplangebruikers.

De bouwstenen zijn het theoretisch fundament van waaruit het concrete implementatietraject op school vormgegeven kan worden. De bouwstenen zijn ook geoperationaliseerd in de inspirerende implementatietools die Katholiek Onderwijs Vlaanderen ter beschikking stelt.

1 Ingrediënten voor succesvolle implementatie

De leerplangebruikers van *Op.stap, leerroutes voor iedereen* maken tijdens de implementatie ervan een verandering door, waardoor zij met het leerplan willen, kunnen, gaan en blijven werken. De school onderneemt daartoe diverse acties.

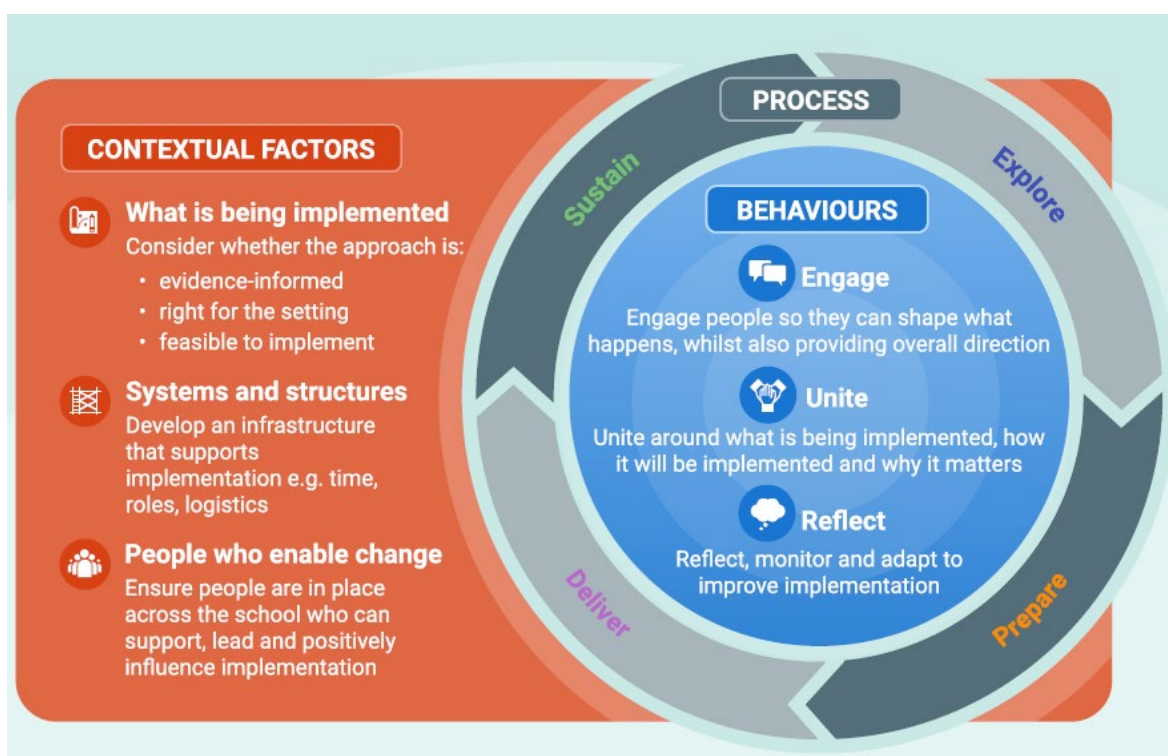
Voor een succesvolle implementatie is het cruciaal om: (1) rekening te houden met diverse factoren die dit proces beïnvloeden, (2) gefaseerd en planmatig te implementeren en (3) passende implementatieacties aan te bieden op het niveau van de verschillende gebruikersgroepen (van der Zwet & de Groot, 2018).

Sharples, Eaton en Boughelaf (2024) formuleren vanuit review onderzoek aanbevelingen voor een implementatie in scholen op het niveau van drie sleutelementen, die gelinkt zijn aan één of meerdere bouwstenen die in dit dossier beschreven worden:

- de gedragingen van de betrokken actoren die een effectieve implementatie aansturen
- de contextuele factoren die een implementatie beïnvloeden
- een gestructureerd, doch flexibel proces om een implementatie uit te voeren

Deze drie sleutelementen werken samen (zie Figuur 1): het gedrag en de contextuele factoren liggen aan grondslag van een effectieve implementatie en doordrenken de dagelijkse werkzaamheden. Het proces helpt scholen bij het navigeren en het beheersbaar maken van de implementatie door een gefaseerde aanpak. Met andere woorden: het proces helpt scholen bij het uitvoeren van een implementatie, de gedragingen en de contextuele factoren helpen hen om dit goed te doen.

Figuur 1: Aanbevelingen op het niveau van het transversaal gedrag van actoren, contextuele factoren en het implementatieproces



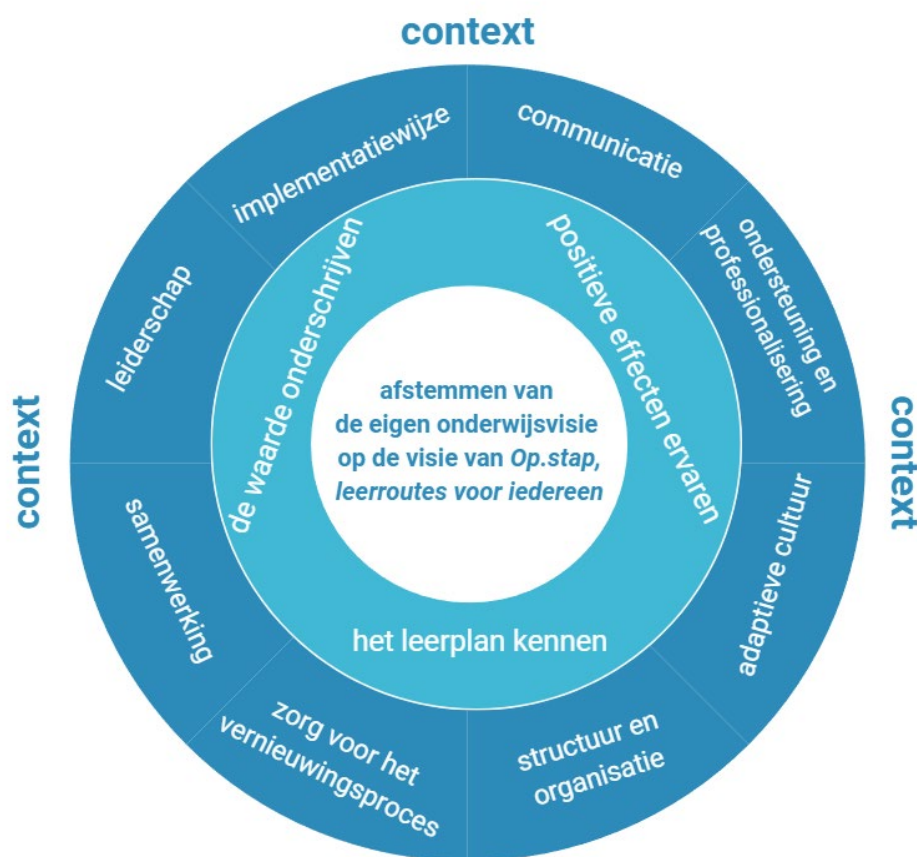
Noot. Overgenomen uit A School's Guide to Implementation (Sharples, Eaton & Boughelaf, 2024).

2 Beïnvloedende factoren bij een implementatieproces

Verschillende factoren kunnen het implementatieproces bevorderen dan wel belemmeren. Voor een succesvolle implementatie is inzicht in deze factoren (ook wel determinanten genoemd) onmisbaar (van der Zwet & de Groot, 2018). Uit het kwalitatief onderzoek *Zill? Ziezo!* (Katholiek Onderwijs Vlaanderen, 2018) resulteren dertien factoren die de implementatie van een leerplan beïnvloeden: vier factoren met betrekking tot de processen rond onderwijsvisie en didactisch handelen en acht factoren met betrekking tot de processen rond beleid en organisatie. Als dertiende factor wordt ook de context opgenomen in de implementatieschijf (zie Figuur 2).

De 13 factoren werden als analysekader gebruikt voor het classificeren van de data uit de gebruikersbevraging en de workshops met pedagogisch begeleiders in 2024. De 13 factoren blijken nog steeds relevant als kader van beïnvloedende factoren voor de implementatie van *Op.stap, leerroutes voor iedereen*.

Figuur 2: Implementatieschijf met dertien beïnvloedende factoren!



Noot. Naar Zill? Ziezo! (Katholiek Onderwijs Vlaanderen, 2018).

Factoren over onderwijsvisie & didactisch handelen

1. Afstemmen van de eigen onderwijsvisie op de visie van *Op.stap, leerroutes voor iedereen*

Door de subjectieve onderwijstheorieën van de leraren in team met elkaar te delen, te bediscussiëren, bij te stellen en af te stemmen met de visie van *Op.stap, leerroutes voor iedereen*, werkt het team aan een gedeelde en gedragen visie op kwaliteitsvol onderwijs.

2. Het leerplan *Op.stap*, leerroutes voor iedereen kennen

Een voor de hand liggende voorwaarde om *Op.stap*, leerroutes voor iedereen te kunnen implementeren is het beheersen van de inhoudelijke aspecten van het leerplan. Om het leerplan volledig te doorgronden is het onder meer aangewezen dat leerplangebruikers naast de eigenlijke doelen ook aanverwante informatie bestuderen zoals de visieteksten bij de disciplines en literatuur die gebruikt werd ter onderbouwing van het leerplan. Ook het beschikken over inzicht rond effectieve didactiek en sterk klasmanagement is fundamenteel om kwaliteitsvol onderwijs te realiseren.

3. De waarde van *Op.stap*, leerroutes voor iedereen onderschrijven

Om het leerplan waarheidsgetrouw te kunnen invoeren moeten de leerplangebruikers de waarde van *Op.stap*, leerroutes voor iedereen (er)kennen en onderschrijven. In functie daarvan is het belangrijk dat leerplangebruikers zin en betekenis kunnen geven aan het nieuwe leerplan dat een antwoord is op de verwachtingen van de samenleving, de noden van leerplangebruikers en voorziet in de maximale ontplooiing van elke leerling.

4. Positieve effecten van *Op.stap*, leerroutes voor iedereen ervaren

Voor leerplangebruikers is het ervaren van positieve effecten in de praktijk een ware energiebron om met de implementatie van *Op.stap*, leerroutes voor iedereen bezig te blijven. Om daaraan tegemoet te komen speelt het leerplan in op het principe van ‘de leraar voorop’ en voorziet het in leerroutes die het leerplan toegankelijk en praktisch maken. Curriculumonderzoek toont dat leraren eigenaarschap ontwikkelen wanneer ze actief betrokken zijn bij de concretisering van doelen in plaats van kant-en-klare schema’s enkel “uitvoeren”.

Factoren over beleid & organisatie en context

5. Implementatiewijze

Het implementatietraject verloopt gefaseerd en is vastgelegd in een actieplan over meerdere schooljaren. Bij het bepalen van de acties wordt rekening gehouden met de beginsituatie van de school en met factoren die de implementatie kunnen beïnvloeden.

6. Communicatie

Effectieve communicatie is de sleutel tot correcte informatieoverdracht en een goede relatie tussen de teamleden en alle andere actoren die betrokken zijn met de school. De school gebruikt in het kader van de implementatie van het leerplan een schooleigen communicatieplan en neemt ook acties in het kader van anticiperen en reageren op weerstand rond de implementatie van *Op.stap*, leerroutes voor iedereen.

7. Ondersteuning en professionalisering

Ondersteuning en professionalisering wordt tijdens alle fasen van een implementatieproces gefaciliteerd en legt de initiatieven vast in een professionaliseringsplan dat tegemoetkomt aan de ondersteuningsnoden van het team. Het werken met en participeren in leergroepen of professionele leergemeenschappen biedt naast vorming of begeleiding veel kansen voor een kwaliteitsvolle implementatie van *Op.stap*, leerroutes voor iedereen.

8. Adaptieve cultuur

De implementatie van *Op.stap, leerroute voor iedereen* betekent een grote verandering voor het team en alle betrokkenen op school. Iedereen wordt uitgedaagd om uit de eigen comfortzone te treden, te anticiperen op veranderende omstandigheden en zich daaraan aan te passen. Daarbij is het van belang om uitdagingen aan te wenden als leerkansen.

9. Structuur en organisatie

De implementatie van een grootschalige vernieuwing veronderstelt daarop afgestemde structuren het mogelijk anders organiseren van het onderwijs. De concrete aanwending van de lestijdenpakket en de groeperingsvormen worden bij voorkeur afgestemd op de visie en het concept van *Op.stap, leerroutes voor iedereen*. Ook is het van belang om overlegstructuren en-platformen aan te wenden om de implementatie van het leerplan te faciliteren.

10. Zorg voor het vernieuwingsproces

Zorg dragen voor het vernieuwingsproces impliceert niet alleen tijd voorzien en nemen voor de implementatie, maar veronderstelt ook het beschikken over de capaciteit om een strategie te bepalen en het doorlopen van de PDCA-cyclus doorheen het volledige implementatietraject. Data-geïnformeerd handelen, participeren aan intervisie en het (h)erkennen van geleverde inspanningen boosten het implementatieproces.

11. Samenwerking

De implementatie van *Op.stap, leerroutes voor iedereen* is een teamgebeuren en speelt zich af op alle niveaus van Katholiek Onderwijs Vlaanderen. In functie van een kwaliteitsvolle samenwerking is het van belang dat essentiële teamrollen tijdens het implementatieproces worden opgenomen en dat de complementariteit in het team aangewend wordt. Bovenal is het blijven bouwen aan relaties en een schoolcultuur op basis van vertrouwen fundamenteel.

12. Leiderschap

Het schoolteam zet voor de implementatie van *Op.stap, leerroutes voor iedereen* het aanwezige beleidsvoerend vermogen in. Elementen die als katalysator fungeren bij het implementatieproces zijn onder meer het opnemen van verantwoordelijkheid via participerend leiderschap, onderwijskundige leiderschapspraktijken inbouwen in het implementatieproces, een kernteam als spil voor de schooleigen implementatie installeren en een nauwe betrokkenheid van het schoolbestuur realiseren.

13. Context

Het implementeren van *Op.stap, leerroutes voor iedereen* vindt niet plaats in een vacuüm. Zowel externe als interne contextfactoren beïnvloeden de implementatie. Het is daarom van belang om raakvlakken tussen de vele onderwijsvernieuwingen als hefboom aan te wenden en om voldoende financiële en organisatorische middelen te voorzien voor de implementatie van het leerplan.

3 Een gefaseerd implementatieproces

Een succesvolle implementatie van het leerplan is meer dan het op 1 september simpelweg in gebruik nemen van *Op.stap, leerroutes voor iedereen*. Het is namelijk een stapsgewijs proces dat bestaat uit verschillende fasen. De leerplangebruiker maakt in dat proces een bepaalde verandering door, waardoor hij met de vernieuwing wil, kan en gaat werken. Het beleid en de scholen van Katholiek Onderwijs Vlaanderen dienen daartoe allerlei acties te ondernemen zodat dit proces succesvol verloopt (McKenny & Reeves, 2019; Sharples, Eaton & Boughelaf, 2024; van der Zwet & de Groot, 2019).

In het implementatieproces onderscheiden van der Zwet en de Groot (2018) zes fasen in drie loops van ontwikkelen, verspreiden en invoeren (zie Figuur 3):

1. De ontwikkeling

Fase 0 Ontwikkelen

Het implementatieproces begon eigenlijk al bij de ontwikkeling van *Op.stap, leerroutes voor iedereen* omdat daarin de basis gelegd werd voor een succesvolle implementatie. Een goed 'product' dat past bij de behoeften van de gebruikers, kan namelijk gemakkelijker geïmplementeerd worden.

Sharples, Eaton en Boughelaf (2024) attenderen in hun aanbevelingen hieromtrent dat een product evidence-informed, 'juist' voor de setting én uitvoerbaar voor implementatie moet zijn.

2. De verspreiding

Fase 1 Oriëntatie - weten

Leerplangebruikers moeten allereerst op de hoogte zijn van het bestaan van *Op.stap, leerroutes voor iedereen*. Dit gebeurt via de verspreiding van het leerplan en bijhorende communicatie. Vervolgens gaat het om het wekken van de belangstelling van de leerplangebruikers en hen zodanig te prikkelen dat zij meer over *Op.stap, leerroutes voor iedereen* willen weten.

Fase 2 Inzicht - begrijpen

In deze fase gaat het niet alleen om de interesse in *Op.stap, leerroutes voor iedereen*, maar is het doel dat leerplangebruikers de visie en het concept begrijpen wat de argumenten voor de vernieuwing zijn. Behalve kennis en begrip van het leerplan moeten leerplangebruikers duidelijk zicht hebben op hun bestaande werkwijze en waar er verbetering nodig is.

Fase 3 Acceptatie - willen

Bij de acceptatiefase nemen leerplangebruikers een positieve houding aan ten aanzien van *Op.stap, leerroutes voor iedereen*. Leerplangebruikers plannen het daadwerkelijk gebruik van *Op.stap, leerroutes voor iedereen* in de praktijk en beschouwen de onderwijsvernieuwing als haalbaar en uitvoerbaar beschouwen.

3. De invoering

Fase 4 Verandering - doen

Tijdens de concrete veranderingsfase gaan de leerplangebruikers stapsgewijs in de praktijk aan de slag met *Op.stap, leerroutes voor iedereen* en ondervinden zij zelf dat invoering mogelijk is. In deze fase gaat het er ook om dat de leerplangebruikers overtuigd raken van de

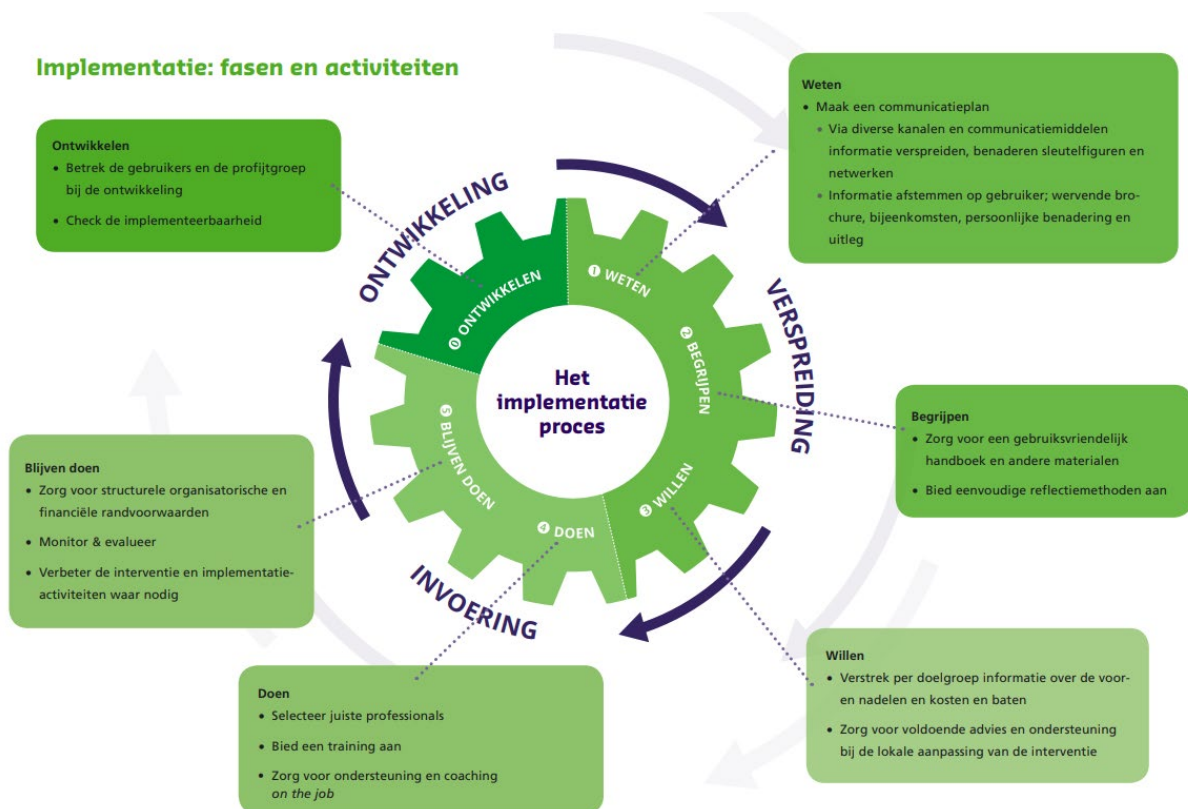
uitvoerbaarheid van onderwijsvernieuwing en dat deze hen de voordelen oplevert die men voor ogen heeft.

Fase 5 Behoud van verandering - blijven doen

Tenslotte is het cruciaal om *Op.stap, leerroutes voor iedereen* structureel in te bedden in de schoolwerking en het onderwijskundig beleid van de school zodat alle leerplangebruikers ermee blijven werken. Ook in deze fase is het continueren van ondersteuning en kwaliteitsontwikkeling van fundamenteel belang.

Voor een succesvolle en duurzame implementatie is het belangrijk dat alle fasen goed doorlopen worden en hiervoor passende acties worden ondernomen. Een implementatieproces kent vaak een iteratief verloop en de te onderscheiden fasen kunnen elkaar overlappen (van der Zwet & de Groot, 2019).

Figuur 3: De zes fasen van een implementatieproces



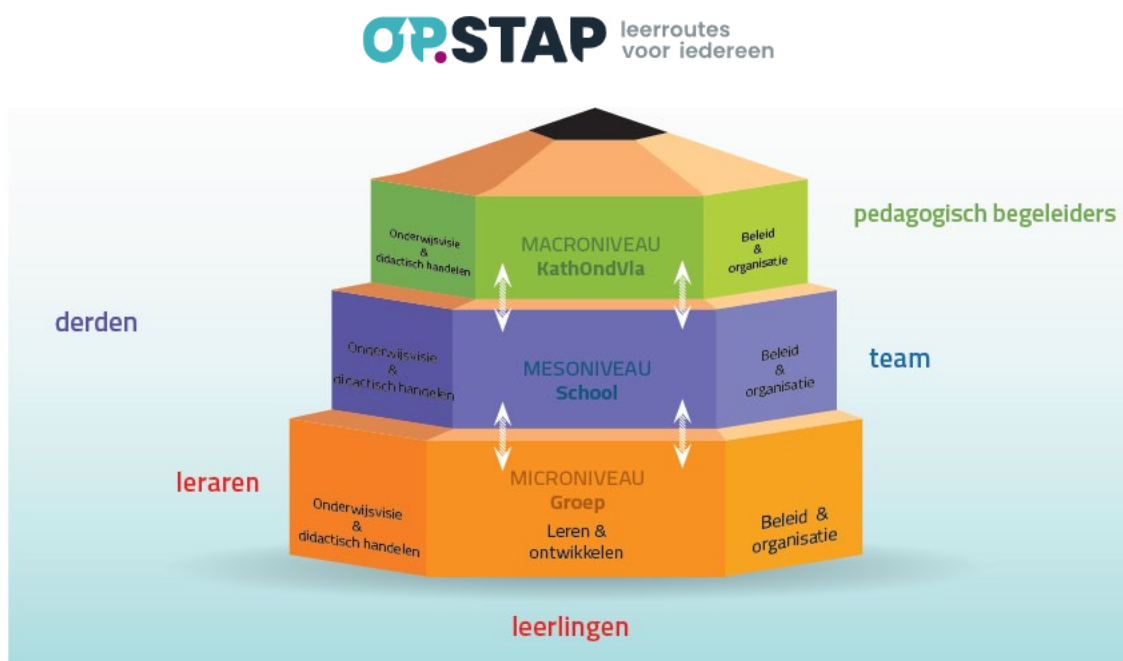
Noot. Overgenomen uit Toolkit implementatie (van der Zwet & de Groot, 2019)

4 Passende implementatie-acties op verschillende niveaus

Valcke (2019) onderscheidt binnen de onderwijskunde drie aggregatieniveaus met onder andere processen en actoren. In de context van de implementatie van *Op.stap, leerroutes voor iedereen* beschouwen we het macro-niveau als 'de kleine wij' met de pedagogisch begeleiders van Katholiek onderwijs Vlaanderen als dichtst betrokken actoren. Onder het meso-niveau verstaan we de scholen met hun schoolteams en onder het microniveau de groepen of klassen met de leraren en leerlingen als voornaamste actoren.

Een brede combinatie van acties op macro-, meso- en microniveau en het aanwenden van innovatief vermogen faciliteren de implementatie van *Op.stap, leerroutes voor iedereen*. Figuur 4 visualiseert dat een integrale implementatie op macro- en meso-niveau zowel ingrijpt op processen die verband houden met onderwijsvisie & didactisch handelen en op beleidsmatige & organisatorische processen. Op micro-niveau grijpt de implementatie van *Op.stap, leerroutes voor iedereen* ook in op het leren en de ontwikkeling van leerlingen (Valcke, 2019).

Figuur 4: Processen op macro-, meso-, en microniveau bij de implementatie van *Op.stap, leerroutes voor iedereen*.



Noot. Naar Zill? Ziezo! (Katholiek Onderwijs Vlaanderen, 2018).

Voor een succesvolle implementatie is het belangrijk dat de implementatie-acties passen bij zowel het aggregatieniveau, de fase waarin de leerplangebruikers zich bevinden als bij de voor de school relevante beïnvloedende factoren. Figuur 5 geeft aan op welke strategische doelstellingen implementatie-acties in de respectievelijke fasen gericht moeten zijn (van der Zwet & de Groot, 2018).

Figuur 5: Activiteiten op het niveau van de verschillende implementatiefasen.

Fasen		Activiteiten gericht op:
De Ontwikkeling	0. Ontwikkeling	- gezamenlijk met gebruiker ontwikkelen
De Verspreiding	1. Weten	- op de hoogte zijn van de interventie - Interesse en betrokkenheid
	2. Begrijpen	- Kennis en begrip van de interventie - Inzicht in huidige werkwijze
	3. Willen	- Positieve houding, motivatie t.a.v. de interventie - Intentie of besluit om de interventie te gaan toepassen
De Invoering	4. Doen	- Invoering van de interventie in praktijk, ervaring mee op doen - Bevestigen nut en effect
	5. Blijven doen	- Integratie van de interventie in bestaande routines - Verankering van de interventie in de organisatie

Noot. Overgenomen uit Toolkit implementatie (Van der Zwet & de Groot, 2019)

Referenties

McKenney, S., & Reeves, T. (2019). *Conducting Educational Design Research* (2nd ed). Routledge.

Sharples, J., Eaton, J., Boughelaf, J. (2024). *A School's Guide to Implementation*. London: Education Endowment Foundation.

Katholiek Onderwijs Vlaanderen (2018). *Zill? Ziezo! Een exploratief onderzoek rond één jaar implementatieproces Zin in leren! Zin in leven! in proeftuinscholen*. Brussel: DOKO.

van der Zwet, R. & de Groot, N. (2018). *Wat werkt bij implementatie van sociale interventies*. Geraadpleegd op 19 september 2024, van [Dossier-Wat-werkt-bij-implementatie-sociale-interventies \[MOV-13727541-1.0\].pdf \(movisie.nl\)](#)

van der Zwet, R. & de Groot, N. (2019). *Toolkit implementatie*. Geraadpleegd op 25 augustus 2024, van <https://www.movisie.nl/publicatie/toolkit-implementatie> .

Valcke, M. (2019). *Onderwijskunde als ontwerpwetenschap*. Gent: Academia Press.