

Randvoorwaarden om de gewenste beweging in een organisatie te krijgen

Basis: model van Tim Knoster, 1991

Het leerplanconcept Zin in leren! Zin in leven! implementeren is voor een groot deel afhankelijk van de invulling die uw mensen eraan geven. Zaak dus om draagvlak voor dit leerplanconcept te creëren en het eigendom van de gehele schoolorganisatie te laten zijn. Maar hoe zorg je er nu voor dat ook je mensen mee zijn en blijven? Dat je team even enthousiast als jij de verandering omarmt en ermee aan de slag gaat?

1 uitgangspunten

Een sterke ambitie en 'goesting in het nieuwe leerplanconcept' geeft al zeker richting aan de vele stappen in dat veranderingsproces. Volgens de Amerikaanse gedragskundige Tim Knoster zijn vijf variabelen cruciaal om succesvol te veranderen: visie, sense of urgency, een (actie)plan, middelen en vaardigheden. Ontbreekt aandacht voor één van deze factoren, dan is de verandering gedoemd te mislukken. Het overzicht geeft 'kleurrijk' aan wat er nodig is voor verandering en wat er gebeurt als je één aspect geen aandacht geeft.

VISIE	URGENTIE	PLAN	MIDDELEN	COMPETENTIES	=	VERANDERING
	URGENTIE	PLAN	MIDDELEN	COMPETENTIES	=	VERWARRING
VISIE		PLAN	MIDDELEN	COMPETENTIES	=	WEERSTAND
VISIE	URGENTIE		MIDDELEN	COMPETENTIES	=	CHAOS
VISIE	URGENTIE	PLAN		COMPETENTIES	=	FRUSTRATIE
VISIE	URGENTIE	PLAN	MIDDELEN		=	ANGST

Het model toont alleen wat het effect is wanneer aan een of meer randvoorwaarden niet is voldaan. Om te kunnen groeien in het leerplanconcept, moet je als schoolteam misschien dingen anders doen. Dat kunnen kleine veranderingen zijn, dat kunnen grote veranderingen zijn. Veel is

afhankelijk van de huidige manier van werken met leerplannen, samen kijken naar goed onderwijs, samen visie ontwikkelen en kwaliteit van onderwijs bewaken.

Heb je als directeur het gevoel dat teamleden niet kunnen of willen (of niet snel genoeg kunnen of willen) veranderen en dat er een negatieve dynamiek ontstaat, dan kan het schema een handig hulpmiddel zijn.

Slechts zelden zijn teamleden echt tegen deze verandering, meestal is er iets anders aan de hand. Ze weten niet goed waarom, ze weten niet hoe, of ze hebben de middelen niet. Of, wat ook voorkomt, ze zien de resultaten nog niet en raken daardoor gedemotiveerd. Dit zijn allemaal zaken waar je zelf als directeur invloed op hebt. Het model van Knoster maakt in één keer inzichtelijk wat mensen nodig hebben om te kunnen veranderen, en laat ook in één oogopslag zien wat het resultaat is als er een bouwsteen ontbreekt.

2 De verschillende factoren

2.1 Visie

Weet je waar naartoe? Is de richting duidelijk? Weet je ook waarom? Communiceer je daar ook transparant en regelmatig over? Dan is de kans klein dat er verwarring ontstaat.

Denk dus vooraf en gedurende het implementeren voortdurend vanuit het standpunt van de teamleden: is het leerplanconcept duidelijk, makkelijk uit te leggen (ook al is het complex), of is het beeld nog wazig en vaag? Zien mijn teamleden waar we naartoe willen?

2.2 Urgentie

Voelt iedereen - net als jij - de noodzaak om te veranderen? Heb je dit vertaald tot op het niveau van ieders positie in het schoolteam? Is het duidelijk dat niet alleen 'de ander', maar ook 'ik' een rol speelt in de verandering? Is dit uitgesproken? Is er plaats gemaakt voor gevoelens en persoonlijke bezorgdheden? Is ook dit duidelijk in je communicatie? Ja? Dan hoef je je geen zorgen te maken over weerstand.

Denk hierbij na over: welk gedrag wil ik stimuleren? En zijn die prikkels de moeite waard om je teamleden?

2.3 Plan

Hoe ga je die verandering concreet vorm geven? Is er een weg of een aanpak uitgestippeld? Kent iedereen zijn rol hierin? Een goed plan is noodzakelijk om chaos te vermijden.

Denk hierbij aan: hoe precies kan je het uiteindelijke doel omschrijven voor alle teamleden? Wat zijn de tijdslijnen, richtlijnen, en vooraf bepaalde mijlpalen om een stap succesvol te noemen?

2.4 Middelen

Zijn de middelen voorhanden om dit tot een succes te maken? Het gaat dan over tijd, geld, mankracht, tools, passende methodes,.... Zonder middelen treedt snel frustratie op.

Denk hierbij aan: beschik je over hulpbronnen, pedagogische begeleiders, nascholers, opleiding, of materialen die nodig zijn om het team te trainen, om de wijziging mee te ondersteunen? Is het schoolbestuur ingelicht en ondersteunt dit de veranderingsprocessen?

2.5 Competenties

Is de organisatie competent om de verandering aan te kunnen? Heb je de nodige vaardigheden, kennis en kunde in huis? Of is er een plan om deze te verwerven en te ontwikkelen? Weet als dit niet zo is, dat angst de kop kan opsteken.

Denk hierbij aan: beschikt het team over de nodige vaardigheden? Wat is er nog nodig bij hen om de verandering door te voeren? Hoe kan je dat bereiken?

