

Veel scholen zijn bezig met het invoeren van de een of andere onderwijsvernieuwing. Vaak wordt hierbij gekozen voor het trainen van docenten. Nuttig, maar niet genoeg voor een echte verandering. In deze serie artikelen aandacht voor vier belangrijke factoren: nut-en-noodzaak, procedures, vaardigheden/competenties en rolmodellen. In dit tweede het afstemmen van afspraken en procedures op de vernieuwing die je wilt invoeren.

[Leer hier deel 1 – Hoe neem je iedereen mee?](#)

Afstemming in afspraken en procedures

De tweede factor die een belangrijke rol speelt bij het slagen van een onderwijsvernieuwing is de organisatorische kant. Het gaat hier om de vraag of de procedures en afspraken die gelden binnen de organisatie aansluiten bij de gewenste vernieuwing. Ook moet de school nadenken over welke procedures eventueel in de weg kunnen zitten bij het invoeren van de onderwijsverbetering. Dat gebeurt soms eerder dan verwacht. Van tevoren goed nadenken over de organisatorische kant van de verandering is daarom een onmisbare factor. Uiteraard kan er ook tijdens het veranderingsproces behoefte ontstaan nog eens kritisch naar bepaalde afspraken en procedures te kijken. Als dat tijdens het proces niet meer of pas veel later mogelijk blijkt te zijn, kan dat voor de nodige frustraties zorgen.

Bij het implementeren van formatief handelen kun je dan in de eerste plaats denken [aan zaken als PTA's](#) en afspraken over toetsen. Als je als school bijvoorbeeld een verplicht aantal summatieve toetsen in het PTA hebt staan, zal dat het effect van [formatief handelen](#) mogelijk verstoren, omdat leerlingen en docenten dan te afhankelijk blijven van de cijfers als motivatiemiddel.

Met elkaar in gesprek

Ook hier is weer de gezamenlijke discussie, liefst met het gehele docententeam dat de verandering wil gaan doorvoeren, noodzakelijk. Docenten kunnen dan ook aangeven aan welke gezamenlijke spelregels zij behoefte hebben. Als er op een school bijvoorbeeld een sectie is die wekelijks een toets geeft, zogenaamd om de leerlingen aan het werk te houden, is het belangrijk een gesprek te organiseren waarin collega's met elkaar kunnen praten over eventueel ongewenste bijeffecten van deze toetsen.

Het gaat hier in de eerste plaats dus om een inventarisatie van eventuele organisatorische knelpunten, maar daarnaast ook om het maken en naleven van gemaakte afspraken. Als het een docententeam lukt om samen tot een sterke set aan onderlinge afspraken en procedures te komen, zal dat de vernieuwing versterken.

Succescriteria FE-project

Het project is een succes als:

goed communicatie-
middel
met structuur

Ervaringen delen.

samen werken
Leren van
elkaar.

We elkaar
verrijkt hebben.

Weten wat
't is en wat
de bedoeling
is

kritische
opbouwende blik
naar elkaar

het navolging
vindt in de hele
school

Herkenbaar voor
leerlingen.

- Als ik mij er ruffield
65 ual

- Als Je bly: ten de
grenzen van het
lokale en het vak
gaat denken

- Je samen leeft

De leerling weet waar
hij in zijn leerproces
staat.

We hebben veel
van elkaar geleerd.

We geven elkaar
veel feedback.

we gemotiveerd
blijven met
elkaar

Als 't voor
de leerling
iets toewoest

Een lerende cultuur

Een dergelijke discussie kun je bijvoorbeeld voeren zoals je [feed-up doet met een klas](#) door te vragen naar succescriteria. Vragen die hierbij kunnen helpen zijn:

- Wat is er nodig om de implementatie van formatief handelen tot een succes te maken?
- Welke onderlinge afspraken hebben we daarbij nodig?
- Welke obstakels zouden we hierbij binnen onze organisatie kunnen tegenkomen?

Dergelijke gesprekken moeten echter wel regelmatig een plaats op de agenda krijgen en daarnaast goed geleid en gefaciliteerd worden. Tevens moeten [de afspraken en procedures voortkomen uit het waarom](#) (factor 1). Gebeurt dat niet dan zie je soms zaken ontstaan als een schaduwcijferadministratie. Een afspraak is pas een afspraak als iedereen zich meegenomen voelt in een verhaal. Je moet deze afspraken dus altijd koppelen aan het waarom-verhaal en zorgen dat collega's de vernieuwing zo graag willen dat ze de afspraken allemaal willen nakomen. Verder moet op school een cultuur ontstaan waarin je elkaar kunt aanspreken op de afspraken die je maakt.

Op de vraag hoe je zo'n cultuur krijgt hoop ik in een ander artikel nog eens in te gaan. Voor nu is genoeg te vast te stellen dat het helpt als iedereen mee mag praten over het waarom en over het afstemmen van procedures en afspraken op de beoogde vernieuwing. Vervolgens is het moment daar om de noodzakelijke vaardigheden en competenties te gaan leren en rolmodellen te zoeken. Dat onderwerp behandel ik in het derde en laatste artikel van deze serie.

Literatuur

Boers, A. & Lingsma, M. (2018). 75 werkvormen voor agile-lean teamcoaching. Amsterdam: Boom.

Keller, S., & Price, C. (2011). Encouraging organizations to change: The influence model.

Keller, S. & Schaninger, B. (2019). Beyond Performance 2.0: A proven Approach to Leading Large-Scale Change. Hoboken: Wiley.