

EEN VO - ROUTEKAART NAAR ONTWIKKELINGSGERICHT ONDERWIJS¹

(door Jos de Mulder, m.m.v. Cilia Born, Christine Brons, Adrienne Kamphuis en Machiel Karels)

INLEIDING

Het doel van deze routekaart

Met deze routekaart willen wij:

- verwoorden wat wij bedoelen met het concept OO,
- een overzicht geven van de belangrijkste stappen om tot Ontwikkelingsgericht Onderwijs (OO) in het VO te komen,
- een aantal boeken en artikelen ter inspiratie noemen.

Kenmerken 'Routekaart naar Ontwikkelingsgericht Onderwijs'

In onze ontwikkelingsgerichte routekaart schetsen we eerst de kernpunten van Ontwikkelingsgericht onderwijs, daarna van de processtappen. Hierin komen de rol en inbreng van alle betrokkenen aan de orde. De processtappen zijn bedoeld als een mogelijke weg naar het einddoel: de realisatie van Ontwikkelingsgericht Onderwijs (OO). Hierbij zijn echter vele keuzes te maken! De route ligt dus niet vast maar wordt in elke situatie opnieuw ontworpen.

Factoren

Bij het starten van een fundamentele vernieuwing van het onderwijs, zoals van leerstofgericht naar ontwikkelingsgericht (of kindgericht) onderwijs (hierna: OO), hebben we -naast de aard van de vernieuwing en het veranderingsproces- te maken met tenminste de context, c.q. de organisatie waarbinnen de vernieuwing zou moeten plaatsvinden en de betrokken actoren.

De context en organisatie

De omgeving waarbinnen de vernieuwing moet gaan plaatsvinden is medebepalend voor de keuzes die zullen worden gemaakt.

Voor de verdere uitwerking van onze ideeën gaan we in deze routekaart uit van een vernieuwing binnen een VO-bestaande school, waarbij het de bedoeling is om het onderwijs in alle leerjaren en opleidingen samen met de gehele schoolorganisatie te vernieuwen. Het gaat hierbij om alle aanwezige opleidingen.

Uiteraard is het denkbaar dat op enig moment besloten wordt om niet de gehele school te betrekken bij de vernieuwing, maar bijvoorbeeld alleen de onderbouw of een eigen (extra) afdeling of locatie te maken, die naast de bestaande afdelingen en schoolsoorten gaat functioneren.

Betrokken actoren

We onderscheiden zeven soorten actoren:

a) de initiatiefnemers: in beginsel kunnen de initiatiefnemers komen uit alle betrokkenen, maar meestal zijn het een of meer leraren, al dan niet direct al samen met een leidinggevende. Zij zijn de kartrekkers en willen andere betrokkenen enthousiast maken voor hun initiatief.

b) de schoolleiding: de betrokkenheid van de schoolleiding is voorwaardelijk: zonder instemming van de leiding is elk initiatief vroeg of laat gedoemd te mislukken. Het minste is dat de leiding de voorbereidingsfase van het initiatief toestaat en -waar mogelijk- al faciliteert. Voorts kan op zeker moment, bijvoorbeeld als de meerderheid van de leraren achter het initiatief staat, de schoolleiding het gewenste vernieuwingsproces tot 'beleid' verheffen en enthousiast meewerken aan de realisatie.

¹ We gebruiken bewust niet de term 'Ontwikkelingsgericht Inclusief Onderwijs' (OIO) omdat ontwikkelingsgericht onderwijs in zichzelf al inclusiviteit en diversiteit omvat: immers, het is gericht op het individuele kind en op gelijkwaardigheid voor allen.

c) de overige collega's: met deze groep bedoelen we alle andere personeelsleden binnen de school (dus niet de initiatiefnemers en de schoolleiding). Er moet binnen de school voldoende draagvlak worden gecreëerd voor de realisatie van de vernieuwing.

d) de leerlingen: bij een ontwikkelingsgerichte vernieuwing behoort ook dat de initiatiefnemers al in een vroeg stadium met (vertegenwoordigers van) leerlingen praten over de doelen en uitgangspunten van de gewenste vernieuwing, c.q. ontwikkelingsgericht onderwijs. Leerlingen kunnen aangeven welke uitgangspunten en doelen voor hen belangrijk zijn. Wanneer ook leerlingen achter de vernieuwingen staan, is dit voor leraren en de schoolleiding een extra versterking van het draagvlak en de urgentie van de vernieuwing.

e) de ouders: wij vinden het van belang om ook ouders al in een vroeg stadium te betrekken bij de uitgangspunten en doelen van de vernieuwingsplannen. Dat kan o.a. vanuit de ouderraad en/of vanuit de groep klassenouders, bijvoorbeeld nadat de plannen in een eerste bespreking met alle collega's en leerlingen? zijn besproken.

f) de MR: ook is het belangrijk de vernieuwingsplannen tijdig te bespreken met de MR. Instemming van de MR met de plannen is t.z.t. noodzakelijk.

g) het bestuur / de interne toezichthouder: tijdig overleg met de bestuurder, c.q. de interne toezichthouder kan duidelijk maken met welke randvoorwaarden de vernieuwingsplannen en acties rekening moeten houden. En: hoe het bestuur de plannen kan ondersteunen.

Ter inspiratie

Naast de routekaart reiken we de betrokkenen een aantal tips, suggesties en bronnen aan die ze op hun weg naar het eindpunt kunnen gebruiken om zich een beeld te vormen over mogelijke uitwerkingen. Tevens geven ze een wetenschappelijke basis aan zowel het vernieuwingsproces, als aan het concept OO.

Deel 1: HET CONCEPT ONTWIKKELINGSGERICHT ONDERWIJS

De kern van ontwikkelingsgericht onderwijs is -in onze visie- dat het onderwijs wordt vormgegeven:

- met de brede ontwikkeling van de leerling als uitgangspunt,
- waarbij een zelfstandige leerhouding centraal staat,
- op basis van hun welbevinden, vertrouwen en nieuwsgierigheid,
- binnen een variëteit aan leerroutes en werkvormen,
- in een betekenisvolle context, ondersteund door ICT.

Dat betekent o.a. een individuele ontwikkelingslijn per kind met sociale verbondenheid met anderen, ontwikkeling met respect voor elkaars autonomie, kinderen niet met elkaar in competitie brengen en niet met elkaar vergelijken, maar kinderen in de gelegenheid stellen met elkaar tot co-creatie te komen. In deze context ontwikkelt de leerling een breed scala aan kennis, inzichten, vaardigheden en competenties. Idealiter doet de school afstand van het klassikale curriculum en het leerstofjaarklassensysteem.

Het gaat om een 'brede' opvatting van ontwikkelingsgericht onderwijs, waarbij ook bestaande vernieuwingscholen zich kunnen herkennen (o.a. Jenaplan, Dalton, Montessori, SlimFit-scholen, Vrije scholen, enz.)

Wij gaan ervan uit dat Ontwikkelingsgericht Onderwijs leerlingen meer vertrouwen geeft in hun eigen kunnen. Ze ervaren meer welbevinden en ruimte om vanuit nieuwsgierigheid, samen met anderen, te leren. Dat levert vaak een gevoel van competentie op, wat de intrinsieke motivatie² aanjaagt, zoals Ryan & Deci dit in hun *Self-Determination-Theory (SDT)*³ beschrijven. In ontwikkelingsgericht onderwijs richt de aandacht zich op de persoonsvorming van de lerende. Hij

² Rob Martens, (2022). *Leerlingen intrinsiek motiveren. Waarom we allemaal willen leren*. Uitgeverij LannooCampus, Amsterdam / Leuven (B).

³ Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2017), *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development and wellness*. New York: NY Guilford

wordt ondersteund en begeleid in zijn ontwikkeling naar een eigen identiteit en een maatschappelijk bewustzijn, zoals Gert Biesta dat bedoelt met het begrip 'subjectificatie'.

De leerling in Ontwikkelingsgericht onderwijs:

- Iedere leerling is verschillend; er is geen kant en klaar recept voor elke leerling.
- Elke leerling heeft een eigen leerstrategie, elke leerling wordt gekend;
- Basisnormen zijn: elkaar aanmoedigen, uitnodigen, inspireren en uitdagen;
- De leerling verwerft zo veel mogelijk vrijheid, autonomie, zelfdiscipline en concentratie;
- De leerling kiest zelf zo veel mogelijk zijn leerinhouden; al doende ontdekt hij de samenhang die mede door de coach en samen met andere leerlingen aangebracht kan worden. Dat zorgt voor een betekenisvol en doorlopend ontwikkelingsproces.
- Leerlingen werken samen (samenwerkend leren) en ook zelfstandig (zelfsturing), zowel binnen als buiten de school; zij maken deel uit van een heteroogeen samengestelde groep, niveau en leeftijd door elkaar heen; ze zijn als groep verantwoordelijk voor elkaars succes en groei.
- De leerling volgt, samen met de coach, zijn ontwikkeling vanaf het eerste moment met behulp van een LVS en houdt een portfolio bij.



Fig. 1: De drie universele basisbehoeften om tot ontwikkelen te komen.

De leraar in Ontwikkelingsgericht onderwijs

- De leraar/begeleider focust in zijn begeleiding op het leerproces van de leerling;
- De leraar/begeleider zorgt ervoor dat de leerling weerstand ontmoet, in zichzelf en in de te onderzoeken leervraag; hij coacht het kind in het onderkennen, het toelaten en overwinnen ervan (denk aan de zone van naaste ontwikkeling⁴);
- De leraar behandelt elke leerling met respect en ongelijk, zodat elke leerling gelijke kansen krijgt;
- De leraar coacht de leerling op het ontwikkelen van zelfreflectie, zelfdiscipline en concentratie en past die ook zelf toe;
- De leraar ondersteunt de leerling bij het monitoren van zijn ontwikkeling met behulp van een LVS. Hij maakt gebruik van een overzicht van de (kern)doelen.

2. TWAALF DIMENSIES

Als leidraad voor de analyse van de ontwikkeling van het onderwijs op je school stellen wij voor om de 12 dimensies van onderwijs van Machiel Karels (2017) te gebruiken (zie wij-leren.nl)⁵.

Het model 'Dimensies van het onderwijs' is een richtinggevend denkmodel dat gebruikt kan worden om de positie van de school te bepalen en een meerjarige visie te ontwikkelen. Het model brengt leerstofgericht onderwijs en kindgericht onderwijs in beeld. Daarin staan 12 onderwerpen genoemd die van belang zijn om bij de verandering te betrekken. Deze dimensies zijn:

⁴ Vygotsky, L.S. (1978). Mind in society. The development of higher psychological processes. Cambridge.


⁵ Zie: <https://wij-leren.nl/kindgericht-onderwijs-in-lerende-school.php> en de bijlage "Dimensies-varianten-opdracht".

Het doel, Pedagogiek, Didactiek, Leerstof, Organisatievorm, Differentiatie, Toetsen, Rapportage, Cultuur, Leiderschap, Kwaliteitszorg, Ouderbetrokkenheid.
Deze dimensies hebben een onderlinge samenhang en afhankelijkheid.

Het lijkt wenselijk daaraan nog één sub-dimensie toe te voegen: **het leerlingvolgsysteem (LVS)**. Het LVS stelt de leerling in staat om tijdens het onderwijsproces zijn reflecties en bereikte leerdoelen te noteren. Het LVS is ~~tevens~~ de basis voor de begeleiding. Hierbij hoort ook data-analyse van zowel harde als zachte data, waar de docent de leerlingen mee kan helpen in de begeleiding en die de leerlingen helpt om inzicht te krijgen in waar hij / zij aan kan werken om te verder te kunnen groeien/ontwikkelen. Deze sub-dimensie kan worden gekoppeld aan 'Rapportage' en wordt dan "Reflectie en rapportage".

Per dimensie kunnen we het **vijf-fasen model** gebruiken om de situatie van de school bespreekbaar te maken. De fasen zijn van leerstofgericht naar kindgericht onderwijs:
1. Traditioneel - 2. Adaptief - 3. Flexibel - 4. Innovatief - 5. Toekomstgericht

Aldus ontstaat een schema dat je kan invullen om je eigen schoolsituatie te analyseren:

Dimensies: 	Fase 1: Traditioneel	Fase 2: Adaptief	Fase 3: Flexibel	Fase 4: Innovatief	Fase 5: Toekomstgericht
Het doel / Focus: gericht op de leerling					
Pedagogiek					
Didactiek					
Leerstof					
Organisatievorm					
Differentiatie					
Toetsen					
Reflectie en Rapportage					
Cultuur					
Leiderschap					
Kwaliteitszorg					
Ouderbetrokkenheid					

In elke dimensie moet de rol van alle direct betrokkenen (schoolleider, personeel en leerlingen) worden aangegeven: zij allen zijn onderdeel van het ontwikkelingsproces.

Opmerking: Het schema is vooral bedoeld als een analysemodel o.a. om te bepalen in welke situatie jij (of je school) nu zit. Het model bedoelt niet aan te geven dat je -afhankelijk van je situatie- je steeds een volgende fase naar kindgericht onderwijs zou moeten doorlopen. Machiel Karels heeft reeds op hoofdlijnen voor de dimensies al een eerste richting beschreven.⁶

Deel 2: PROCESSTAPPEN ROUTEKAART VO

De onderstaande uitwerking is vooral bedoeld als voorbeeld om de gedachten te bepalen. Bewust geven we hier geen mogelijke tijdsplanning aan. De omstandigheden binnen de school en de betrokkenen zélf bepalen hoe de route en het tempo eruit komt te zien: het gaat om hún inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische prioriteiten en visie. Mét elkaar zullen betrokkenen uitvinden wat het beste bij hen past op dat moment. De genoemde processtappen zijn bedoeld als een analytisch kader ter ondersteuning van het denk- en keuzeprocess.

De processtappen zijn gebaseerd op de genoemde literatuur en op de praktijkervaringen van de auteurs. Gegeven de gekozen context is het zaak de aandacht te richten op álle betrokkenen, waarbij we vooral ook voldoende tijd moeten nemen voor alle processtappen.

⁶ Karels, M. (2017). "Dimensies-varianten-opdracht." Via: <https://wij-leren.nl/userfiles/files/docs/dimensies-varianten-opdracht.pdf>

SAMENVATTING VAN DE PROCESSTAPPEN

Stap 1: Voorbereidingsfase

- a) Individuele bewustwording
- b) Medestanders binnen de organisatie zoeken: initiatiefnemers
- c) Een werkgroep vormen en plan van aanpak maken
- d) De schoolleiding bespreekt het plan met de collega's: peiling van het draagvlak
- e) Definitieve beslissing door de schoolleiding.

Stap 2: Start en het eerste jaar:

- a) Overweeg een groei model: (niet te) klein beginnen en jaarlijks uitbreiden
- b) Vertaal de visie steeds in gedragstermen voor leraren en leerlingen
- c) Effecten hogere leerjaren
- d) Schoolleider heeft veel aandacht voor het personeel
- e) Blijf inspireren en evalueren
- f) Leerlingen en ouders blijven betrekken.

Stap 3: Verdere groei en borgen:

- a) Systematisch evalueren: bewaken onderwijskwaliteit
- b) Verder trainen en scholen: versterk de professionele cultuur
- c) Teleurgestelde mensen zullen de organisatie verlaten
- d) Nieuw personeel betrekken bij de ontwikkeling en scholing.

Zie ook het schema op pagina 11 (fig.3).

STAP 1: VOORBEREIDINGSFASE

Deze bestaat uit de volgende onderdelen:

a) Individuele bewustwording:

Onze routekaart heeft een ontwikkelingsgericht karakter, d.w.z. de betrokkenen bepalen gezamenlijk zélf de ontwikkeling die zij wensen, zowel onderwijskundig als procesmatig.

- Een onmisbaar element bij veranderingen is **het motief**, ofwel de (beleefde) noodzaak of urgentie om de bestaande situatie te willen veranderen en een nieuwe werkelijkheid voor jezelf vorm te geven.
- In een ontwikkelingsgerichte aanpak gaat elke deelnemer bij zichzelf te rade: "**Waarom** wil ik ontwikkelingsgericht of kindgericht onderwijs? Wat zijn mijn persoonlijke motieven hiervoor?" En: "Wat maakt dat ik dit belangrijk vind?"
- Het bovenstaande betekent dat de routekaart uitgaat van de persoonlijke ontwikkeling van iedere deelnemer afzonderlijk, inclusief de schoolleider. Er is veel tijd nodig voor deze persoonlijke doordenking en bewustwording van de vraag "Wat wil ik?" (in mijn rol als leraar, schoolleider of onderwijsondersteuner). Nicole Hanegraaf heeft hierover een heel boek geschreven⁷.

b) Medestanders binnen de organisatie zoeken: initiatiefnemers

Het onderwijs ingrijpend veranderen kan je niet alleen: je gaat medestanders zoeken binnen je organisatie. Wie zou er met jou initiatieven willen nemen om de gewenste verandering vorm te geven? Je gaat samen met een aantal gelijkgestemde collega's het pad van de vernieuwing op. Een mooie vorm hiervoor is de *Appreciative Inquiry*. Daarmee onderzoek je hoe je een probleem omzet in een wens of doel.⁸

Tips voor deze fase

Hoe zorg ik dat ik mijn ideeën en mijn urgentiebesef overbreng op mijn collega's?

- Beschrijf voor jezelf de noodzaak en onderbouw dit met feiten en cijfers (*bijvoorbeeld het aantal vsv-ers en leerlingen dat ieder jaar afstroomt van het ene niveau naar een ander niveau, motivatie-onderzoek onder leerlingen etc.*).

⁷ Hanegraaf, N. (2022), *Onderwijs van binnenuit*, Uitgeverij InStondo, Dordrecht.

⁸ Zie onder meer: <https://www.studiostapelgoed.nl/appreciative-inquiry>

team zit in de verschillen tussen de leden, niet in de overeenkomsten. De leden worden de kartrekkers van de vernieuwing in hun werkomgeving.

- De werkgroep maakt een vernieuwingsplan: wat is er allemaal nodig om met de gewenste vernieuwing te kunnen starten (denk aan: scholing docenten en overig personeel, schoolleiding, planning, gebouw, maar ook wat de financiële consequenties kunnen zijn). Beperk je eerst tot de hoofdlijnen en werk die later uit.
- Vaak is het nodig jezelf en je collega's eerst te voeden met kennis- en inspiratiebronnen. Zie de leessuggesties.
- Een handig modelletje hiervoor kan zijn: FISH¹⁰ (van Annemarie Mars: de letters staan voor Focus, Inventariseer, Selecteer en Haal binnen).
- Informeer -samen met de schoolleiding- in dit stadium ook het bestuur en de MR over de hoofdlijnen van de plannen en bespreek mogelijke randvoorwaarden.
- Is duidelijk dat de school voldoende tijd en middelen beschikbaar stelt, zodat de intenties worden gehonoreerd?
- Neem de tijd voor de voorbereidingen! Er is nog heel veel te doen, met name om het oude (leerstofgerichte) denken los te laten en het nieuwe (kindgerichte) denken en de bij behorende vaardigheden eigen te maken.

Hoe vergroot je draagvlak?

De initiatiefnemers doen dat bijvoorbeeld door informeel met hun collega's te praten, inspiratiesessies te houden en leerlingen te bevragen over hun ideeën¹¹.

Belangrijke vragen en voorwaarden om verder te kunnen gaan:

- Zijn er voldoende prikkels in de vorm van urgentie, ambitie of gewenst resultaat om het proces in te gaan?
- Lukt het de initiatiefnemers om de collega's zodanig te betrekken dat ze de uitgangspunten en doelen onderschrijven?
- Ondersteunt de schoolleiding de uitgangspunten en doelen?
- Is er sprake van transparante communicatie en informatievoorziening?

Werk vooral ook verder aan het vergroten van het draagvlak door met collega's te delen wat jullie ervaren en onderzoeken.

Acties

- Ga op bezoek bij enkele scholen die al ontwikkelingsgericht werken, laat iemand van die scholen hun verhaal en ervaringen vertellen, praat met leerlingen en ouders van die scholen. Nodig hen en/of experts uit op jouw school om het gesprek aan te gaan en vragen te beantwoorden.
- Organiseer een studiemiddag om met belangstellenden de hoofdlijnen van de vernieuwing en de rol van de leraar daarbij te bespreken, bijv. onder leiding van een externe ervaringsdeskundige.
- Organiseer een informatiemiddag of -avond voor geïnteresseerde leerlingen en ouders om met hen ook de hoofdlijnen van jullie plan en de rol van leerlingen en ouders te bespreken. Bespreek met hen ook eventuele zorgen en knelpunten.

d) Na de eerste fase van onderzoek en het zoeken van medestanders komt de volgende fase: peiling van het draagvlak

De schoolleiding bespreekt -samen met de initiatiefnemers- het plan met alle collega's.

Acties

- Organiseer een grote bijeenkomst voor alle personeelsleden, dus ook het ondersteunend personeel en collega's met weerstand.
- Doel is dat de vergadering er (in meerderheid) mee instemt om met de werkgroep verder te werken aan de voorbereidingen.

¹⁰ A. Mars (2015/2024), Hoe breng je een discussie naar een besluit?

Zie ook: <https://www.forachange.nl/2024/10/hoe-breng-je-een-discussie-naar-een-besluit/>

¹¹ Zie Schoolleiders van de Toekomst en VL: "Hoe betrek je leerlingen bij het vormgeven van je onderwijs?", <https://schoolleidersvoordetoekomst.nl/materialen/actie-onderzoek/>

- Benadruk dat je als werkgroep nu nog aan het onderzoeken bent, dat je dat vooral zorgvuldig wilt doen en dat je in de verdere uitwerking ook de onderwijskundige veranderingen verder zichtbaar gaat maken, net als een verdere tijdsplanning.
- Geef aan dat er nog niets definitief is besloten: de plannen moeten worden uitgewerkt.
- Bepaal hoeveel mensen je wilt betrekken om het plan verder uit te werken.
- Informeer de Medezeggenschapsraad, als je dat nog niet hebt gedaan, en bespreek in hoeverre zij betrokken willen, kunnen en moeten zijn. Mogelijk kan een mr-lid deelnemen aan de werkgroep.
- Maak duidelijk wat het perspectief is voor degenen die (nog) niet aan deze vernieuwing willen meewerken. Gaat het om de uitgangspunten, de doelen of om de uitwerking en de eigen rol daarbij? Welke informatie hebben zij nog nodig? Hoe zijn hun bezwaren weg te nemen of te beperken? Bezwaren heb je nodig om zelf scherp te blijven. Deze mensen dwingen je om het uit te leggen.
- Bedenk ook wie de opinieleiders zijn en maak daar gebruik van.
- Zorg ervoor dat ieder wordt gehoord en gerespecteerd: het zijn je collega's!
- Bespreek het plan met leerlingen- en ouderraad als je dat nog niet hebt gedaan. Vraag ook hen om commitment.
- Bespreek de plannen opnieuw met je bestuur en vraag om commitment. Zorg voor instemming op de visie, de belangrijkste doelen en de ruimte om hieraan verder te werken (zelfsturing, eigen verantwoordelijkheid, vertrouwen in professionaliteit).
- Stel vast op welke termijn (datum) er wordt besloten tot een go/no go beslissing (neem daarvoor flink de tijd). Stel het werkplan voor de verdere voorbereidingen bij.
- Maak een tijdspad met taken en acties die nog nodig zijn vóór de invoeringsdatum.
- Beschrijf samen met de schoolleiding hoe de organisatiestructuren eruit gaan zien en wat er gaat veranderen. Denk hierbij aan teamstructuren en verantwoordelijkheden (Van der Hilst, 2024).
- Geef aan op welke schaal je wilt gaan beginnen. Bij voorkeur beperkt maar niet te klein: bijvoorbeeld twee of meer groepen in het eerste jaar. Overweeg een groeimodel.
- Maak een beleidsplan daartoe: beschrijf in gedragstermen zo concreet mogelijk de gewenste onderwijspraktijk. Wat zijn je doelen voor het eerste jaar en voor daarna?
- Beschrijf hoe je de onderwijskundige kwaliteit bewaakt en voldoet aan de eisen van het interne en externe toezicht?
- Maak, in samenspraak met de schoolleiding, een conceptbegroting en dekkingsplan voor de financiering van het nieuwe onderwijs. Werk ook een urentabel per week of maand uit voor het eerste jaar en een minimale groepsgrootte.
- Bespreek de uitgewerkte plannen opnieuw met het bestuur: zorg ervoor dat het bestuur de plannen voluit steunt, maar ook dat zorgvuldig met het personeel wordt omgegaan en dat de kwaliteit van het onderwijs gegarandeerd blijft (intern toezicht). Het gaat nu niet om de toestemming van het bestuur, maar om een zorgvuldige communicatie naar alle betrokkenen.
- Bespreek met de MR hoe en wanneer de ouders en leerlingen ook formeel in het proces betrokken worden. Benoem ~~ook~~ welke informatie je op welk moment deelt en informeer zowel de ouders als de leerlingen. Belangrijk: wacht daar niet te lang mee! Nodig bijvoorbeeld ouders en leerlingen uit van scholen die al verder zijn in het proces om leerlingen en ouders inzicht te geven in de gevolgen van deze stap.
- Organiseer een aantal keren een studiemiddag met een inspirerende ervaringsdeskundige en ruimte voor onderlinge gesprekken en persoonlijke vragen.
- Maak de consequenties zichtbaar voor de rol van de schoolleider, de leraar en de leerling in het ontwikkelingsgerichte leren; om welke vaardigheden gaat het bij zelfsturing (autonomie), samenwerken (relatie) en leerdoelen (kwalificatie) voor leraren én leerlingen. Wie moet wat afleren en aanleren?
- Ondertussen doorgaan met de voorbereidingen en het vergroten van het draagvlak: neem mensen die aarzelen mee naar scholen die al zo werken. Vraag wat zij nog nodig hebben en kom daaraan zo veel mogelijk tegemoet.

f) Definitieve beslissing door de schoolleiding, na overleg met alle betrokkenen.

Acties

- Bepaald wordt of de vernieuwing definitief doorgaat en **per wanneer** zij feitelijk van start zal gaan. Tip: neem daar ruim de tijd voor, want iedere betrokkene moet nog veel aanleren, afleren, verhelderen, doordenken en trainen. Maak desgewenst een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) voor iedere docent/ begeleider/coach.
- Neem als werkgroep, samen met de leiding en de MR, ruim de tijd om de organisatorische en administratieve consequenties op papier uit te werken en na te gaan op welke wijze die te realiseren zijn. Denk aan het ontwerpen van leerweegeenheden, onderwijsteams, expertteams en de rol van de procesbegeleider¹².
- Plan scholingsbijeenkomsten, studiedagen en trainingen in: professionele cultuur versterken (o.a. intervisie), docent- en begeleidingsvaardigheden trainen (o.a. met videotraining en bij elkaar op lesbezoek: collegiale feedback geven en reflectie), training in de collectieve verantwoordelijkheid in kernteams.
- Zodra een invoeringsdatum bekend is, informeer je de ouders en leerlingen over de concrete invulling van de plannen. Geef ook aan dat al in een vroeg stadium met ouders en leerlingen is overlegd en dat een flink deel van de ouders en de leerlingen dit initiatief steunt. Laat zien wat mogelijke veranderingen inhouden voor hun kinderen. Bijvoorbeeld: je beschrijft dat de verandering begint met een nieuwe groep leerlingen in het eerste leerjaar, maar ook dat leerlingen in de hogere leerjaren bijvoorbeeld meer met projecten gaan werken. In het vo richten de laatste twee leerjaren zich geheel op het examen. In eerste instantie verandert er waarschijnlijk voor deze leerjaren weinig. Inventariseer eventuele zorgen en vragen bij de ouders en beantwoordt deze.
- Bepaal ook wat het perspectief is van de collega's die nu nog niet willen (of kunnen) meedoen. Bijvoorbeeld dat zij vooral in de bovenbouw (laatste 2 leerjaren) gaan lesgeven, mits zij de vernieuwing wel respecteren. Anderen zullen wellicht een andere werkplek moeten gaan zoeken.
- Geef in de informatie naar buiten toe, bijvoorbeeld aan nieuwe ouders en leerlingen, al aan hoe het vernieuwde onderwijs er voor hen uit gaat zien en hoe je de kwaliteit van het onderwijs bewaakt.

STAP 2: START EN HET EERSTE JAAR

Op 1 augustus van een nieuw schooljaar is het zo ver: de vernieuwing wordt ingevoerd.

- a) Overweeg een groeimodel:** op beperkte schaal beginnen (bijv. 1 à 2 groepen = 20-40 leerlingen)? Vervolgens jaarlijks het aantal leerlingen en betrokken leraren (coaches) uitbreiden, zowel verticaal als horizontaal. Afhankelijk van het enthousiasme en het aantal deelnemende leraren kan je met meer leerlingen aan de slag.

Acties

- Bepaal wat daarvoor nodig is? Hoe is dat te realiseren?
- Ontwerp de leerweegeenheden, de onderwijsteams, kernteams en de rol van de procesbegeleider (Van der Hilst, 2021).
- Train leerlingen expliciet in zelfregulerende vaardigheden: o.a. zelfsturing, samenwerken, leerdoelen maken, reflecteren en werken aan je eigen ontwikkeling. Probeer dat in alle lessen en klassen te laten terugkomen.

b) Vertaal de visie steeds in gedragstermen voor de leraren en leerlingen

Acties

- Maak en bespreek casussen, met vragen als: Wat kan ik het beste doen als begeleider in die of die situatie?
- Reserveer maandelijks een studiemiddag voor informatie en training. Bespreek vragen als: welk soort gedrag verwachten wij van de leerlingen en leraren? Hoe kan je stimuleren en inspireren? Geef aan hoe je de nieuwsgierigheid van leerlingen prikkelt? Is er een prettige en veilige leeromgeving? Zo ja, waaruit blijkt dat concreet?
- Relateer voortdurend de visie en ambities aan alles wat er gebeurt en wordt gecommuniceerd (visie levend houden).
- Organiseer coaching en opleidingen voor leraren die dat willen.

¹² Hilst, B. van der (2021), *Teamgericht organiseren in het vo*. Uitgever: Het leren organiseren / Managementboek.nl: Rotterdam.

c) Effecten hogere leerjaren: de hogere leerjaren kunnen ook betrokken worden bij de uitgangspunten van het nieuwe onderwijs.

Acties

- Bespreek welke vaardigheden van zelfsturing nodig zijn en ingezet kunnen worden om hen meer zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid te geven; denk bijv. aan projecten, onderzoeksopdrachten, profielwerkstuk etc.
- Ga na op welke onderdelen van de leerstof en de lessen meer onderlinge samenwerking mogelijk is voor de leerlingen (samenwerkend leren).

d) Voor de schoolleider(s) is dit de fase waarin zijn/haar rol cruciaal is voor het slagen van de onderwijsverandering.

Acties

- Train je nieuwe rol als schoolleider en procesbegeleider van de zelfsturing en collectieve verantwoordelijkheid (mandatering) van de teams.
- Geef **veel aandacht aan het personeel** (Hart, 2019; Buschman, 2020) om te zorgen dat ze gezien en gehoord worden.
- Houd op regelmatige basis evaluatiebesprekingen over wat er goed en minder goed gaat.
- Stuur regelmatig bij en vraag wat de collega's nodig hebben om stappen te kunnen zetten in hun ontwikkelingsproces en waar hun twijfels en angsten zitten over hun eigen rol (Ruijters, 2021).

Daarnaast is het in deze fase ook van groot belang de organisatie goed neer te zetten en aan te passen waar nodig.

Acties

- Maak bijvoorbeeld onderwijsteams die verantwoordelijk zijn voor de ontwikkeling van een groep leerlingen¹³.
- Bespreek met docenten en ondersteuners hoe bekende overlegstructuren en organisatievormen gaan veranderen.
- Bespreek knelpunten en versterk de professionele cultuur (Galenkamp en Schut, 2021)

e) Blijf inspireren en evalueren.

- Organiseer gedurende het schooljaar op regelmatige basis (lieftst wekelijks) overlegmomenten waarin collega's met elkaar de onderwijsverandering en hun rolgedrag kunnen bespreken, kunnen werken aan het vormgeven van en aanpassingen kunnen doen aan hun onderwijs.
- Organiseer nog steeds regelmatig bijeenkomsten met een inspirerende ervaringsdeskundige en het delen van *good practices* om de visie te blijven versterken en bevestigen.
- Maak afspraken die werken, evalueer ook maandelijks het gehele proces, verbeter en stel bij.

f) Leerlingen en ouders blijven betrekken.

- Organiseer regelmatig bijeenkomsten met MR, ouderraad, ouders en leerlingen om te horen wat zij ervaren en welke verwachtingen zij hebben of hadden, wat goed gaat en wat beter kan.

STAP 3: VERDERE GROEI EN BORGEN

Na het eerste jaar gaan steeds meer collega's meedoen. Het wordt spannend voor veel mensen. De enthousiaste collega's zijn al betrokken bij de vernieuwing; bij degenen die nog niet deelnemen wordt wellicht de weerstand groter. Uiteindelijk is het de bedoeling dat iedereen óf meedoet óf (mogelijk) vertrekt. Dit betekent dat je als schoolleider ook helder moet hebben wat je verwacht van iedereen en welke rol op welk moment noodzakelijk is. Het kunnen schakelen tussen verschillende stijlen is bij de verandering van cruciaal belang en je moet als schoolleider flexibel zijn. Situationeel leiderschap past hier dan in.

¹³ Hilst, B. van der (2021), *Teamgericht organiseren in het vo.* Uitgever: Het leren organiseren / Managementboek.nl: Rotterdam.

a) Systematisch evalueren en aanpassen blijft een onderdeel van deze fase, waarbij de visie continue in het oog gehouden wordt. Hier en daar wil je afspraken aanscherpen en uitvoering bijstellen, zodat het in de praktijk beter loopt. **Je bent nooit klaar en de verandering is nooit af.**

b) Blijf je als leraar (begeleider/ coach) steeds **verder trainen en scholen**: versterk de professionele cultuur.

c) In deze fase gaan ook mensen teleurgesteld **de organisatie verlaten**. Bespreek hoe je dat zorgvuldig kan regelen.

d) Nieuw personeel (op en oop) meenemen in de visie en betrekken bij de ontwikkeling en scholing.

In drie processtappen in schema:

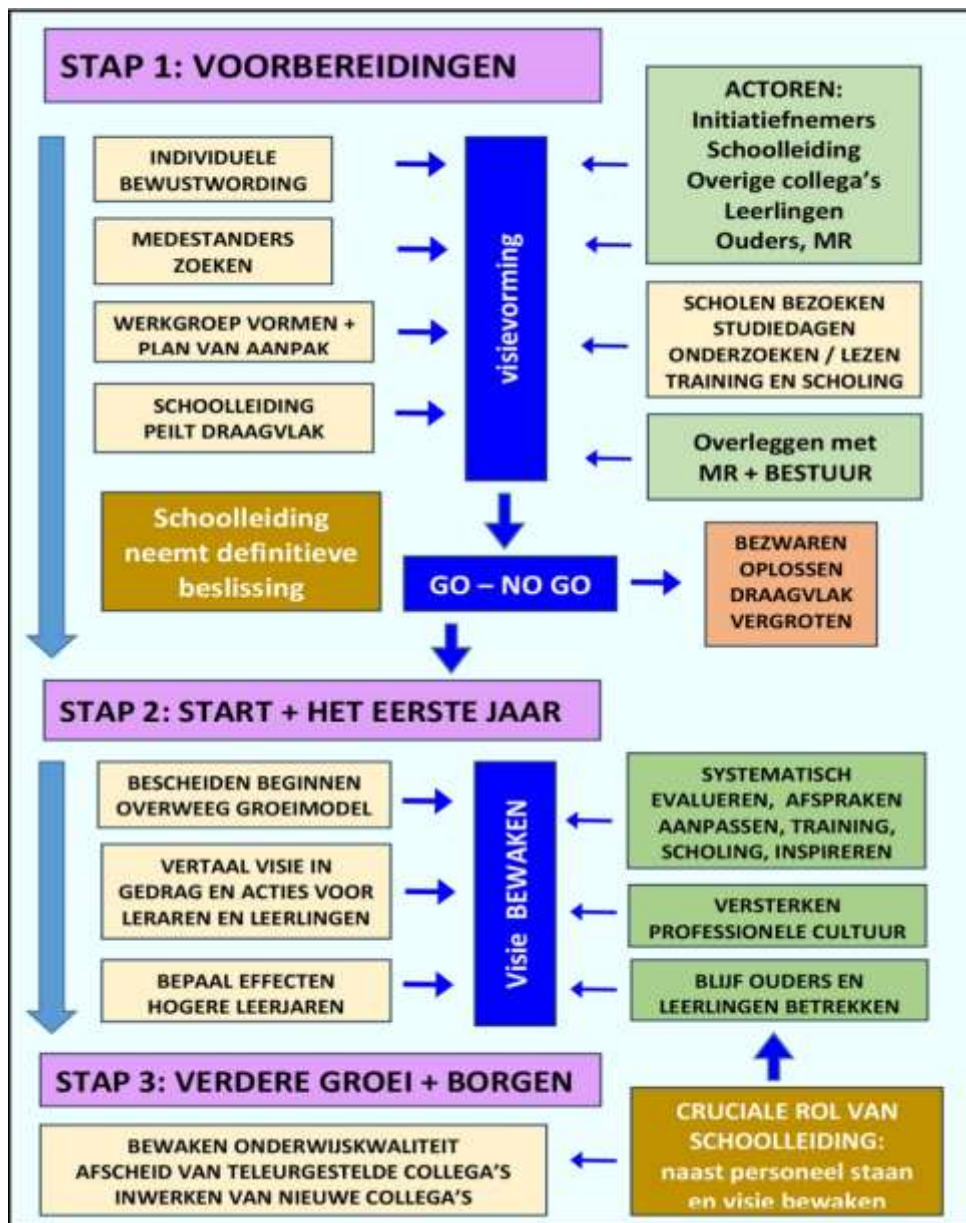


Fig. 3: Schema met de processtappen

3: LITERATUUR EN INSPIRATIEBRONNEN

Ter ondersteuning en inspiratie van de uitwerking van de routekaart en de gewenste vernieuwing naar ontwikkelingsgericht onderwijs kan gebruik worden gemaakt van onder meer de inzichten van onderstaande bronnen:

Boeken:

Berg, Dolf van den, (2020). *De toekomst van ons onderwijsstelsel*. Gompel&Svacina: Oud-Turnhout/ 's-Hertogenbosch.

Berg, R. van den en Vandenbergh, R., (1999), *Succesvolleidinggeven aan onderwijsinnovaties. Investeren in Mensen*, Uitgeverij Wolters Kluwer: Alphen aan den Rijn.

Boe, D. de, & Moortel, P. van der. (2022). *De ultieme gids voor transformatie van je school*, Lannoo Campus: Leuven/ Amsterdam.

Zie voor een boekbespreking: <https://wij-leren.nl/ultieme-gids-voor-transformatie-van-je-school.php>

Bransen, J. (2022). *Gevormd of Vervormd*. ISVW uitgevers: Leusden.

Zie voor een boekbespreking: <https://wij-leren.nl/gevormd-of-vervormd-jan-bransen.php>

Cop, J. & Rouschop, A. (2016) *Effectief differentiëren, individualiseren en personaliseren in de 21e eeuw*.

Zie: <https://wij-leren.nl/differentieren-individualiseren-personaliseren.php>

Dijkstra, P. (2015). *Zelfregulerend Leren. Effectiever leren met leerstrategieën*. Boom: Amsterdam.

Drok, H. et. al. (red.). (2024). *'Reguleer! Een pedagogisch-didactische verkenning van zelfregulerend leren'*. Telos Uitgevers: Culemborg.

Drummen, S. & Fasen, J. (2023) *Je mag geen eisen aan leerlingen stellen / Maak een kunstwerk van je leven: 10 jaar Agora in de praktijk*. Uitgeverij JasSan BV: Geleen.

Zie voor een boekbespreking: <https://wij-leren.nl/agora-onderwijs-boek-10-jaar-agora.php>

Drummen, S. & Hoeben, T. (2019). *Catharsia*, Kelpen-Oler/ Weemen: Haps: Uitgeverij Tonnaer BV.

Zie voor een boekbespreking: <https://wij-leren.nl/catharsia-bestrijding-educatieve-alzheimer.php>

Fullan, M. e.a. (2019). *Deep Learning, Hoe verdiepend leren kan leiden tot betekenisvolle verandering*, Uitgeverij Onderwijs maak je samen: Helmond.

Zie voor een boekbespreking: <https://wij-leren.nl/deep-learning-fullan.php>

Galenkamp, H. & Schut, J.,(2021). *Handboek professionele schoolcultuur. Focus op koers en gedrag*. Uitgeverij Pica: Huizen.

Geisen, G. (2013). *Autopoiesis: perspectief op duurzaam, betekenisvol onderwijs*, Agentschap NL.

Zie voor een boekbespreking: <https://wij-leren.nl/autopoiesis-toekomstgericht-duurzaam-onderwijs.php>

Greven, L.F., (2019). *Kantelende scholen*, Instondo BV: Dordrecht.

Zie voor een boekbespreking: https://www.instondoboeken.nl/101-182_Kantelende-scholen

Hanegraaf, N. (2022). *Onderwijs van binnenuit*, Instondo BV: Dordrecht.

Zie voor een boekbespreking: <https://wij-leren.nl/onderwijs-van-binnenuit.php>

Hilst, B. van der (2021), *Teamgericht organiseren in het vo* (dit is er ook voor het po en gebaseerd op zijn proefschrift). Uitgever: Het leren organiseren /Managementboek.nl: Rotterdam.

Imants, J. et al. (2021). *Leren anders organiseren: de praktijk van scholen die het jaarklassensysteem loslaten'*. Bazalt: Goes.

Zie voor een boekbespreking: <https://wij-leren.nl/leren-anders-organiseren.php>.

Karels, M. (2015). *Professionele vrijheid in het onderwijs*; via <https://wij-leren.nl/professionele-vrijheid.php>

Kramer, J., (2021), *Deep Democracy, de wijsheid van de minderheid*. Uitg. Management Impact, Boom: Amsterdam.

Martens, R., (2022), *Leerlingen intrinsiek motiveren. Waarom we allemaal willen leren*, Uitgeverij LannooCampus: Amsterdam / Leuven (B).

Robinson, K. & Aronica, L., (2015). *Creatieve scholen. Een revolutionaire methode over hoe we onze kinderen moeten lesgeven*. Unieboek / Het Spectrum: Amsterdam.

Zie voor een boekbespreking: <https://www.managementboek.nl/magazine/recensie/12284/creatieve-scholen-manpo526>

Rotmans, J.: <http://www.bloovi.be/nieuws/detail/jan-rotmans-we-leven-niet-in-een-tijdperk-van-verandering-maar-in-een-verandering-van-tijdperk>.

Schouwenburg, F. (2020) *3 jaar leren op maat met Kunskapsskolan: 'Denken in doelen grote uitdaging'* <https://www.kennisnet.nl/artikel/3-jaar-leren-op-maat-met-kunskapsskolan-denken-in-doelen-grote-uitdaging/>

Tempelman-Lam, M. & Adolfsen, J., (2021). *Een school in transitie: Samenhang tussen vorm en inhoud*, Uitgeverij Greydanus: Zwolle.

Zie voor een boekbespreking : <https://wij-leren.nl/een-school-in-transitie.php>

Taskforce Ontwikkelingsgericht Onderwijs. (2020). *Onderwijs na COVID-19*. Gompel&Svacina: Oud-Turnhout/ 's-Hertogenbosch.

Artikelen:

<https://wij-leren.nl/dimensies-van-onderwijs.php>

<https://wij-leren.nl/onderwijsveranderingen-kindgericht-toekomstbestendig.php>

<https://wij-leren.nl/kindgericht-onderwijs-in-lerende-school.php>

<https://wij-leren.nl/zo-maak-je-richtinggevend-beleid-voor-je-school.php>

<https://wij-leren.nl/leraarvaardigheden-voor-kindgericht-onderwijs.php>

<https://wij-leren.nl/kwaliteitszorg-kindgericht-onderwijs.php>

<https://wij-leren.nl/tien-misverstanden-over-gepersonaliseerd-onderwijs.php>

<https://wij-leren.nl/schoolleider-leiderschap-veranderingen.php>

<https://wij-leren.nl/schoolleider-architect-leeromgeving-leraren.php>

<https://wij-leren.nl/hoe-voorkom-je-dat-een-onderwijsverandering-vastloopt.php>