

Kleine Theoretische Vensters

Onderwijs is altijd in verandering. Dat vraagt wat van de mensen die in het onderwijs werken. Hoe verhoud je je tot verandering? Wat wil en kun je ermee? Hoe werk je aan verandering? In ons onderzoek naar toekomstbestendig leraarschap gaan we ervan uit dat het in elk geval adaptief vermogen van mensen vraagt. Wat bedoelen we daarmee? In een reeks kleine theoretische vensters geven we delen van het antwoord op die vraag.

Venster 1 – Vernieuwen terwijl de winkel openblijft

In theorie

exploitatie – exploratie – gelijktijdigheid – balans – triggers: drijvende krachten, trends, opkomende kwesties – eerste, tweede en derde orde veranderingen – tegengestelde acties – emoties – emotie-management

Onderwijs gaat altijd door, ook als er ideeën komen om dat onderwijs te veranderen. De school gaat niet even dicht om de vernieuwing door te voeren. Dit ‘vernieuwen terwijl de winkel openblijft’ betekent dat *gelijktijdig* uitvoerende processen doorgang vinden (*exploitatie*) en nieuwe richtingen en werkwijzen verkend worden (*exploratie*). Exploitatie gaat over het behouden en optimaliseren van bestaande effectieve en efficiënte productieprocessen, het standaardiseren daarvan en varen op steeds terugkerende routines. Exploratie gaat juist over het durven nemen van risico met als doel te experimenteren met nieuwe ideeën en deze te vertalen naar nieuwe kennis en praktijken. In een gezonde organisatie zijn exploitatie en exploratie met elkaar *in balans*, dat wil zeggen: de uitvoering verhindert geen vernieuwing, en andersom de vernieuwing gaat niet ten koste van de uitvoering. Dat betekent dat een organisatie en de mensen in die organisatie bewust moeten kunnen afwegen hoe uitvoering en vernieuwing geïntegreerd gerealiseerd worden. Hiervoor is **adaptief vermogen** nodig.

Ze zeggen dat ‘onderwijs altijd in ontwikkeling is’. Wat betekent dat concreet? Vernieuwen terwijl de winkel openblijft kent meerdere gezichten. Futurologen spreken van ‘navigeren naar verkiesbare toekomst’ in antwoord op belangrijke of in het oog springende ontwikkelingen in de wereld of maatschappij, zogenaamde *triggers*. Deze ontwikkelingen kunnen als *drijvende krachten* niet meer weg te denken zijn uit de maatschappij, het onderwijs ‘zal ermee aan de slag moeten’. Maar het kan ook gaan om *trends of opkomende kwesties* die recent en/of tijdelijk uitnodigen tot pionierende experimenten en waarvan nog moeilijk te voorspellen is of het blijvende ontwikkelingen zijn.

We kunnen ook kijken naar de mate waarin verandering van bestaande uitvoerende processen aan de hand is. Als de verandering vrij klein of lokaal is (incrementeel), dan spreken we van *eerste orde veranderingen*. Deze veranderingen gaan over instrumentele of technische vraagstukken met een eenduidige oplossing. Ze zijn gericht op verbetering/verfijning van een bestaande aanpak binnen een bestaand kader en hebben bijvoorbeeld standaardisatie en foutreductie tot doel. Is de veranderingen groter en radicaler, dan spreken we van *tweede en derde orde veranderingen*. Deze veranderingen treden buiten bestaande kaders. Bij tweede orde veranderingen zijn probleem en oplossing daarbij in contouren duidelijk, maar is een transitie naar een ander kader voorzien. Bij derde orde veranderingen

zijn probleem en oplossing diffuser en brengt de vernieuwing gaandeweg pas zicht op wat er aan kaderverandering nodig is. De bestaande kennis en competenties zijn ontoereikend geworden.

Eerste, tweede en derde orde veranderingen brengen verschillende leerprocessen in mensen en organisaties op gang. In eerste orde verandering is sprake van bewustwording van en actie ondernemen op fouten of inefficiënties, waar in tweede en derde orde verandering dieperliggende reflecties op zowel duidingen van het probleem als de oplossing gevraagd wordt onder toenemend ambigue omstandigheden. Grotere veranderingen vragen dan ook om zorgvuldig management van bestaande routines en personele eenheden en de herijking, herverdeling en professionalisering daarvan. Bij radicale veranderingen is de kans dat het (tijdelijk) ten koste gaat van de uitvoering aanwezig.

Vernieuwen terwijl de winkel openblijft legt druk op organisaties en mensen in die organisaties: het vergt veel en niet zelden *tegengestelde acties*. Bij vernieuwen terwijl de winkel openblijft komen soms *sterke emoties* bovendrijven, zowel positieve (bevlogenheid en enthousiasme) als negatieve (frustratie en werkdruk). Het samen flexibel kunnen omgaan met emoties van mensen in processen die onder druk staan (*emotiemanagement*), wordt als een belangrijk onderdeel van verandermanagement gezien.

In de praktijk

De kunst van het improviseren

In de onderwijspraktijk is geen dag hetzelfde. Elke dag valt er wel iets voor waardoor leraren en leidinggevenden moeten schakelen naar een (iets) ander scenario. Een leraar die zich 's ochtends ziekmeldt, onverwachte roosterwijzigingen, regen op een sportdag, leerlingen komen ruziënd en druk het lokaal binnen, het kopieerapparaat houdt er mee op, de stemming is vermoeid op de naschoolse rapportvergadering. Allemaal voorbeelden van dagelijkse lokale triggers die zich kunnen voordoen en waarop direct een antwoord nodig is. Zie hier de eerste "humus" laag van vernieuwen terwijl de school openblijft: de allerkleinste dagelijkse kinken in de routine-kabel vragen om improvisatie en snelle (re)actie. Je zou kunnen zeggen dat deze improvisaties zó dagelijkse kost zijn dat we ze tot de routines van het onderwijsvak kunnen rekenen en ze in die zin aan de exploitatie-kant van de winkel staan. Ze zorgen er immers voor dat het onderwijs "gewoon door kan gaan" die dag of week.

Eerste orde verandering: een kleine ingreep

Deze humuslaag vormt als het ware de voedingsbodem voor eerste orde veranderingen. Bij improvisaties gaat het om de vaardigheid snel een reactie te geven op zich voordoende onregelmatigheden of onverwachte voorvallen. Van eerste orde verandering is pas sprake als het om geplande/planmatige verandering gaat. Een school heeft bijvoorbeeld inmiddels vaak ervaren dat rapportvergaderingen plannen aan het einde van een schooldag niet werkt. Hoewel het team veel waarde hecht aan het nemen van de tijd voor het bespreken van alle individuele leerlingen, staat de kwaliteit van die bespreking onder druk van tijd en gebrek aan energie. Daarom heeft het schoolmanagement besloten rapport- en leerlingbesprekingen tot vast onderdeel van twee jaarlijkse studiedagen te maken: in de ochtend vinden de leerlingbesprekingen plaats, in de middag worden nieuwe schoolontwikkeloelen inhoudelijk door het team verkend. Naar verwachting creëert de

kleine verandering van deze nieuwe aanpak een nieuw elan en betere opbrengst voor zowel de rapportvergaderingen als het collegiaal bespreken van vernieuwende onderwijsthematieken.

Tweede orde verandering: even zoeken naar het hoe en wat

Daarnaast zijn in een school veranderingen met een langere aanlooptijd en bredere impact aan de orde van de dag. Scholen hebben een ontwikkel- of onderzoeksagenda waarin ze ontwikkelthema's beschrijven in termen van (haalbare) doelen, middelen en resultaten. Op zo'n agenda zien we de eerste, tweede en derde orde veranderingen terug. Voorbeeld van een eerste orde verandering is een besluit tot het gaan geven van naschoolse bijlessen in de onderbouw voor wiskunde en Nederlands. Er moet weliswaar een nieuwe routine/ praktijk uitgevonden en gevestigd worden, maar de aanleiding is duidelijk (leerachterstanden bij de leerlingen), en de oplossing is eenduidig: bijlessen van vakdocenten. De oplossing vindt plaats met behoud van het huidige lesrooster, en binnen de huidige indeling in vmbo-havo-vwo klassen. Voor de docenten ligt de verandering in 'meer uren' en 'specifieke doelgroep', maar is de handeling niet wezenlijk anders. Een tweede orde verandering betekent dat herijking plaatsvindt van bestaande werkwijzen. In het voorbeeld van het bijlesaanbod zou dat kunnen gaan om het digitaal en voor heterogene groepen opzetten van hulpuren. Zo'n aanpak doorbreekt jaarlagen en niveau-indelingen en vraagt daarom pedagogisch-didactisch wat nieuws van leraren. Een verandering van de tweede orde betekent een wiel uitvinden op de school zelf, maar hoogstwaarschijnlijk zijn kaders en werkwijzen van elders te gebruiken.

Derde orde verandering: heel wat op zijn kop

Stel dat in de school uit ons voorbeeld op basis van de ervaringen met de heterogene hulplessen enkele docenten vaststellen dat er bijzondere momenten in de hulplessen zichtbaar werden waarin leerlingen elkaar gaan helpen. Leerlingen blijken een scherp oor te hebben voor elkaars vragen en de derdejaars leerlingen groeiden van hun uitleg die ze soms spontaan aan brugklasleerlingen konden geven. De docenten werpen naar aanleiding van die waarneming de vraag op of vaker werken met heterogene groepen wenselijk zou kunnen zijn. Dit brengt in het team van de school veel reuring teweeg. In lunchpauze gesprekken en sectieoverleggen passeren ideeën rond gepersonaliseerd onderwijs met formatieve evaluatiecycli als de basis voor het met de leerlingen uitstippelen van hun leerroute. Andere docenten benoemen vervolgvraagstukken die eruit voortkomen en die betrekking hebben op het bestaande onderscheid tussen havo en vwo. Ook praktische zorgen komen om de hoek kijken. Roostering, professionalisering, communicatie naar ouders. Het managementteam besluit het onderwerp op de agenda van de eerstvolgende studiedag te zetten. Enkele docenten bereiden in een werkgroep samen met een MT-lid de studiedag verder inhoudelijk. Niet alle docenten zien het zitten, de studiedag zal plaats geven aan stevige discussie. Zie hier het diffuse (en onstuimige!) begin van een derde orde verandering. Er zijn ideeën, er is een eerste stap voor verdere verkenning van die ideeën, het team roert zich op allerlei manieren. Het team gaat in beweging naar een vernieuwende aanpak en een gezamenlijk proces van experimenteren en reflecteren vangt aan.

In ons onderzoek

In het onderzoek van het Expeditieteam vragen we ons af of 'vernieuwen terwijl de winkel openblijft' er anders uit ziet voor kleine en grotere veranderingen. En wat drijft onderwijsprofessionals om te

willen vernieuwen, welke triggers drijven hen? Ook zijn we in ons onderzoek geïnteresseerd in de rol van emoties bij veranderen. In toekomstige vensters komen we op deze en andere aspecten terug.

Dit venster citeren?

Monika Louws, Bregje De Vries, Amber Walraven, Patricia Brouwer, Wouter Schenke, Leonie Middelbeek, Ditte Lockhorst, Marieke van der Pers en Arwen Van Stigt (2022). *Venster 1: Vernieuwen terwijl de winkel openblijft*. Theoretisch Venster Expeditie Lerarenagenda.

Meer lezen over de Expeditie? [Bezoek onze website!](#)

Onderzoekers binnen de Expeditie Lerarenagenda: Ditte Lockhorst, Bregje de Vries, Amber Walraven, Monika Louws, Patricia Brouwer, Wouter Schenke, Marieke van der Pers, Leonie Middelbeek en Arwen van Stigt