

# OEKT

## Leiding geven aan verandering in jouw school



Berend Redder & Johan Spitteler

## **Uitgangspunten**

### **bij succesvolle onderwijskundige veranderingen:**

1. Ga er niet van uit dat jouw beeld van hoe het zou moeten, hetzelfde beeld is als de noodzakelijke of mogelijke verandering.
2. Ga er van uit dat elke betekenisvolle vernieuwing, als deze tot verandering wil leiden, vereist dat de individuele 'implementeerders' er zelf betekenis aan geven.
3. Ga er van uit dat gedoe en ontstemming niet allen onvermijdbaar zijn, maar fundamenteel zijn bij succesvolle verandering.
4. Ga er van uit dat mensen 'pressure' nodig hebben om te veranderen, maar dat 'pressure' alleen effectief kan zijn als er tegelijk ruimte is ...
  - a. om te reageren;
  - b. om er zelf vorm aan te geven;
  - c. voor interactie met andere 'implementeerders';
  - d. voor ondersteuning en
  - e. om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen.
5. Ga er van uit dat duurzame verandering tijd kost.
6. Ga er niet van uit dat de reden voor achterblijvende implementatie afwijzing betekent van de waarde die de verandering heeft, of slechts botte weerstand is.
7. Verwacht niet dat alle of zelfs de meeste groepen veranderen.
8. Ga er van uit dat je een plan nodig hebt, dat op de bovenstaande uitgangspunten is gebaseerd en dat het een vereiste is dat je plan de factoren voor implementatie beïnvloedt.
9. Ga er maar van uit dat de aanwezige hoeveelheid kennis nooit toereikend is om precies te weten welke acties er moeten plaatsvinden.
10. Ga er van uit dat het veranderen van de cultuur van instituten (scholen) de echte agenda is, niet louter het implementeren van een vernieuwing.

(Fullan, 2007)

### **Vragen die je jezelf kunt stellen**

bij het overdenken van een verandertraject.

1. Welke vaardigheden zullen de mensen die verantwoordelijk zijn voor de implementatie nodig hebben?
2. Hoeveel training zal er nodig zijn? Zullen zij de training krijgen? Hoeveel zal dit kosten? Is er geld voor?
3. Hoe zullen ouders, mijn "klanten" zich voelen bij deze verandering?
4. Als we tegenwerking beginnen te krijgen, wat zal je bestuur, je leidinggevende dan waarschijnlijk doen?
5. Hoe kunnen we de politieke steun ontwikkelen om deze verandering door te zetten?
6. Ben ik, als aanjager van de verandering, bereid om hier die paar jaar te blijven die er waarschijnlijk nodig zijn om deze verandering in de cultuur te verankeren?
7. Hoe ontwikkelen we een plan dat ons de ruimte biedt om te gaan met de thema's die we onmogelijk allemaal van te voren kunnen voorzien?
8. Zijn er vaardigheden die ik me, als aanjager van de verandering, eigen moet maken voordat ik deze verandering doorzet?

Welke andere vragen zou je willen toevoegen?

## **Vragen over 'klaar-voor-verandering'?**

De onderstaande vragen zijn bedacht om samen nog eens goed te kijken naar de houding van alle betrokkenen ten opzichte van OEKT en om ook te kijken naar de gewenste vervolgstappen. Maak aantekeningen! Lever ze a.j.b. in.

### **Historie**

1. Welke veranderingen (verleden, heden) kun je je herinneren?
2. Wat vond je van elk van deze veranderingen?
3. Hoe 'gemakkelijk' sta je in het algemeen tegenover veranderingen?

### **Noodzaak tot verandering**

4. Is er verbetering in jullie scholen nodig?
5. Waar ben je het meest ontevreden over?
6. Welke veranderingen zou je willen zien?

### **Bereidheid tot verandering**

7. Is jouw team genegen om de verandering uit te voeren volgens jouw manier van werken bij de gewenste verandering?
8. Zou je een paar voorbeelden kunnen noemen van de veranderingen die je zou willen doorvoeren?
9. Zou je deze verandering ook inzetten als je daarmee een moeizame periode tegemoet zou gaan of je een tijd ongemakkelijk zou voelen?
10. Zouden deze veranderingen tijdelijk of duurzaam zijn?
11. Denk je dat jouw teamleden bereid zijn om de veranderingen aan te gaan, terwijl de gevraagde verandering moeilijk is en ervoor zorgt dat je een tijdje ongemakkelijk voelt?

### **Vertrouwen in leiderschap**

12. Denk je dat de huidige leiding bekwaam is om de voorgestelde verandering succesvol te voltooien? Waarom of waarom niet?

### **Verbeterplan**

13. Denk je dat het verbeterplan de kansen biedt om de doelen te bereiken? Waarom of waarom niet?
14. Wat zijn de sterke punten van het plan? De zwaktes?
15. Wat zou jij in het plan veranderen om het sterker te maken?

### **Vaardigheden die nodig zijn bij de implementatie**

16. Denk je dat jouw team over de kennis/vaardigheden beschikt die nodig zijn om de plannen te verwezenlijken?
17. Zo nee, is jouw team bereid om deze kennis/vaardigheden te verwerven?
18. Hoe lang zou daar voor nodig zijn?
19. Denk je dat er in jouw team teamleden zijn die, zelf als ze bereid zijn, niet in staat zijn om de vereiste kennis/vaardigheden te verwerven?

## Klaar voor verandering?

Is jouw team 'klaar voor verandering'? Schat jouw team in. Maak gebruik van het bijgevoegde schema.

<b>Team</b>											
<b>Historie</b>											
Bereid										Gemiddeld	Niet bereid
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
<b>Noodzaak tot verandering</b>											
Bereid										Gemiddeld	Niet bereid
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
<b>Bereidheid tot verandering</b>											
Bereid										Gemiddeld	Niet bereid
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
<b>Vertrouwen in leiderschap</b>											
Bereid										Gemiddeld	Niet bereid
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
<b>Verbeterplan</b>											
Bereid										Gemiddeld	Niet bereid
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
<b>Vaardigheden die nodig zijn bij de implementatie</b>											
Bereid										Gemiddeld	Niet bereid
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		

## Klaar voor verandering?

Domein	Bereid	Gemiddeld	Niet bereid
<b>Historie</b>	Ervaart eerdere veranderingen als positief en - over het algemeen – als succesvol	Heeft geen ervaring met eerdere veranderingen. Ziet dat eerdere verandering een onbeduidend invloed heeft op het team	Ervaart eerdere verandering over het algemeen als niet-succesvol. Heeft negatieve ervaringen
<b>Noodzaak tot verandering</b>	Herkent dat de huidige aanpak onacceptabel is en dat er nu verandering nodig is om vooruitgang te kunnen realiseren	Realiseert zich dat het beter zou kunnen maar is niet helemaal ontevreden over hoe het nu is	Ervaart de huidige situatie niet als zo negatief of problematisch dat deze verandering nodig is. Ziet wellicht wel de noodzaak voor anderen om te veranderen, maar niet voor zichzelf
<b>Bereidheid tot verandering</b>	Is bereid om moeilijke keuzes te maken (individueel, team) om de verandering te realiseren. Is bereid te accepteren dat verandering moeilijk zal zijn, mogelijk met een lange periode van ongemak	Zal veranderen als de verandering geen aanzienlijk ongemak (gedoe) voor het team oplevert	Ziet geen noodzaak om te veranderen. Heeft weerstand om iets beduidend anders te doen dat ongemak (gedoe) voor het team oplevert
<b>Vertrouwen in leiderschap</b>	Gelooft dat de huidige leiding wezenlijk in staat is om de verandering te realiseren	Heeft geen uitgesproken mening over de leiding op basis van positieve of negatieve ervaringen of gebrek aan kennis	Is negatief ten opzichte van de capaciteiten van de huidige leiding en/of motieven in het algemeen. Heeft twijfels of de leiding de verandering kan realiseren
<b>Verbeterplan</b>	Heeft goed begrip van de visie die gekoppeld is aan het verbeterplan. Gelooft dat het huidige verbeterplan de potentie heeft om de doelen te bereiken	Heeft geen goed begrip van de visie die gekoppeld aan het verbeterplan. Heeft twijfels over belangrijke elementen van het verbeterplan als de juiste aanpak om de doelen te bereiken	Is het niet eens met de visie op de toekomst na de verandering. Gelooft niet dat het huidige verbeterplan nodig is of de potentie heeft om de doelen te bereiken
<b>Vaardigheden die nodig zijn bij de implementatie</b>	Gelooft dat het huidige team de kennis en/of de vaardigheid heeft die nodig is om het plan te implementeren	Gelooft dat het team over enige kennis en/of vaardigheid beschikt die nodig is om het plan te implementeren en gelooft tegelijk dat een flink aantal teamleden niet in staat is om de nodige kennis en/of vaardigheid te verwerven	Heeft gereede twijfel of het huidige team de kennis en/of vaardigheden heeft om het plan te implementeren en betwijfelt of de meeste teamleden de kennis en/of vaardigheden kunnen verwerven