



Professionaliseringsthema Verandermanagement

In dit thema staat het leidinggeven aan duurzame onderwijsverandering centraal. Dit stelt schoolleiders voor de uitdaging om het veranderproces vorm te geven en te sturen, rekening houdend met de belanghebbenden en de diversiteit aan veranderingen. In dit thema worden een aantal uitgangspunten benoemd die veranderingen kunnen ondersteunen. Bij dit thema komen bijvoorbeeld de volgende vragen aan bod: Welk doel heb ik met de verandering voor ogen? Waar wil ik naartoe? Hoe betrek ik belanghebbenden bij de verandering? Hoe ga ik om met weerstand tegen de verandering? Hoe borg ik de ingezette verandering?

Verandermanagement: wat en waarom

Scholen hebben voortdurend te maken met externe ontwikkelingen, hervormingen en landelijke vernieuwingen, die soms veranderingen vergen binnen uw school. Als schoolleider heeft u een grote rol en verantwoordelijkheid bij onderwijsverandering (Harris & Jones, 2010). Iedere schoolleider gaat anders om met veranderingen, door verschillen in zienswijze, stijl, aanpak en idealen. Hoe u met verandering omgaat, hangt in de eerste plaats af van de aanleiding voor de verandering.

De aanleiding van verandering wordt bepaald door verschillende factoren: de omgeving, een pedagogische of onderwijskundige visie of een ambitie (De Caluwé & Vermaak, 2010). De omgeving is van grote invloed op verander-initiatieven. Dit kan de omgeving van de school zijn, de organisatie zelf of een reactie op eerdere veranderingen die hebben plaatsgevonden. Bijvoorbeeld wanneer veranderingen in het onderwijsconcept het gevolg zijn van een dalend leerlingenaantal, doordat de school gevestigd is in een krimpgebied. Ook urgentie of noodzaak, een pedagogische of onderwijskundige visie, kan een aanleiding zijn voor verandering. De visie van de school geeft de verandering betekenis en is leidend voor de verandering van de organisatie. Een voorbeeld daarvan is het gedachtegoed dat ten grondslag ligt aan de traditionele vernieuwingsscholen, zoals Montessori, Jenaplan en Dalton. De aanleiding van verandering kan ook voortkomen uit ambitie of onvrede (De Caluwé & Vermaak, 2010). Bijvoorbeeld de ambitie om het onderwijs anders te organiseren (herontwerpen) om een doorlopende leer- en ontwikkelingslijn voor kinderen te realiseren of de ambitie om het onderwijs naadloos te laten aansluiten op opvang (IKC).

Verandermanagement in de praktijk

Het is de taak en de uitdaging van de schoolleider om het veranderproces in goede banen te leiden. Dit kunt u bereiken door verschillende aspecten van verandering te herkennen en er op een juiste wijze en op het juiste moment op in te spelen. Het veranderproces verloopt niet lineair. Het is een cyclus met onderdelen die met elkaar verbonden zijn, zoals: leren, vernieuwen, onderzoeken en ontwikkelen (Geysel & Van Eck, 2011). Dit betekent dat er tijdens het veranderingsproces ruimte gecreëerd moet worden om plannen bij te stellen, in te spelen op situaties en mee te bewegen met wat er in de omgeving gebeurt. Een duidelijke visie op veranderen is hierbij helpend en geeft richting.

Visie op veranderen

Een duidelijke visie is dus een voorwaarde voor succesvolle onderwijsveranderingen en verbeteringen. De mate waarin de visie op veranderen wordt gedeeld en gedragen, bepaalt het succes van de invoering van veranderingen. Daarbij gaat het niet alleen om het team, maar ook om andere belanghebbenden, zoals de ouders, de gemeente en andere maatschappelijke organisaties. Alle belanghebbenden hebben vanuit hun eigen rol invloed op het veranderproces, beïnvloeden elkaar en hebben bij de verandering andere verwachtingen en eisen (De Caluwé & Vermaak, 2010). Dit maakt het belangrijk dat belanghebbenden elkaars overwegingen proberen te begrijpen en respecteren (Letschert & Letschert-Grabbe, 2007). Door belanghebbenden te laten bijdragen aan de visie van verandering wordt de visie van de verandering breed gedragen en zal het proces sneller verlopen (Van der Loo, Geelhoed & Samhoud, 2007). Ook kunnen bijdragen van belanghebbenden een extra motivatie vormen om te verbeteren en helpen ze om verder te kijken dan het eigen belang bij een verandering (Fullan, 2014).

Veranderstrategieën

Iedere verandering vergt een andere veranderstrategie, waarbij u als schoolleider steeds de gewenste uitkomst in gedachten houdt (De Caluwé & Vermaak, 2010). De keuze voor een veranderstrategie is afhankelijk van het type verandering en de kenmerken van de organisatie (Lubberding & Lievers, 2009; Pieterse, 2016). Als schoolleider dient u dan ook steeds een vertaalslag te maken naar uw eigen praktijk om te kunnen beoordelen welke manieren van verbeteren voor uw school effectief zullen zijn.

Een veranderstrategie is de concretisering van de visie op de verandering (Cohen, 2005). Daarbij is het vooral van belang dat de implementatie van de veranderstrategie goed gebeurt, zodat iedereen blijft geloven in het belang en het succes van de verandering (Quinn, Faerman, Thompson, & McGrath, 1997). Het is belangrijk dat iedereen beschikt over de nodige kennis, vaardigheden en gedrag dat bijdraagt aan het succes van de verandering, zodat het team de verandering samen kan vormgeven. Afhankelijk van de kennis en vaardigheden die aanwezig zijn, kunt u ook kiezen voor een bepaalde veranderstrategie (Lubberding & Lievers, 2009). Tenslotte is het belangrijk om na te gaan of de strategie past bij uw eigen leiderschapsstijl (Mars, 2016).

Er zijn diverse modellen waarin veranderprocessen stap voor stap worden beschreven. Vaak zijn zulke verandermethodes erg algemeen. U kunt zo'n methode gebruiken voor het vormgeven van het veranderproces, maar het is belangrijk dat er ruimte blijft om het veranderproces zo vorm te geven dat het past bij uw school en uw manier van leidinggeven. Hierdoor voorkomt u dat het proces 'geduwd' wordt door vooraf vastgelegde stappen (Fullan, 2007). Als schoolleider stuurt u het proces en verbindt u de verschillende onderdelen met elkaar (De Caluwé & Vermaak, 2010).

Organisatie

Om een verandering in gang te zetten en in de praktijk te brengen, is een duidelijke organisatiestructuur een belangrijke voorwaarde (Letschert & Letschert-Grabbe, 2007). Dit houdt in dat de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs voor iedereen helder is en dat duidelijk is wie in welke zaken het voortouw neemt. Daarnaast moeten de rollen van betrokkenen duidelijk zijn en verwachtingen uitgesproken worden (Lubberding & Lievers, 2009).

Betrokkenheid en energie genereren

Betrokkenheid van belanghebbenden bij de verandering wordt gezien als een vereiste voor succes (Fullan, 2014). De manier waarop u betrokkenheid en energie voor de verandering kunt genereren en communiceert over de verandering, is afhankelijk het type verandering en de context waarin deze plaatsvindt (Boonstra, 2010). In het beste geval kunt u de energie gebruiken die uit de organisatie zelf komt. Wanneer er sprake is van bijvoorbeeld een crisissituatie of van omgevingsveranderingen (bijvoorbeeld krimp), dan zult u op een andere manier energie genereren en communiceren. In dat geval zult u de betrokkenen moeten overtuigen van de noodzaak van de verandering. Hierbij is het belangrijk dat u de context waarin u opereert kent en begrijpt en op de juiste manier met alle belanghebbenden communiceert over het belang en de noodzaak van de verandering (Cohen, 2005).

Wanneer een verandering ingrijpend is, moet het team soms oude manieren van werken, methoden en routines loslaten (Snoek, Sligte, Van Eck, Schriemer, & Emmelot, 2014). Als schoolleider kunt u, behalve in crisissituatie, het beste kiezen voor een geleidelijke benadering. Hierdoor voorkomt u dat betrokkenen overweldigd raken door het ingrijpende karakter van de verandering (Marzano, 2010).

Eigenaarschap versterken

Eigenaarschap is een belangrijke drijfveer voor verandering en zorgt voor betrokkenheid bij het proces (Letschert & Letschert-Grabbe, 2007; Snoek et al., 2014). Het gevoel van eigenaarschap mede afhankelijk van de oorsprong van de verandering. Bij veranderingen van binnenuit zal het team zich eerder eigenaar van de verandering voelen, dan bij een crisissituatie waarbij de ambitie van 'bovenaf' wordt opgelegd of bij een onverwachte verandering die zich voordoet.

Als schoolleider kunt u het gevoel van eigenaarschap versterken met duidelijke, heldere en specifiek geformuleerde doelen. Wanneer het doel uitdagend genoeg is, verhoogt dat de prestatie van de betrokkenen (Quinn, Faerman, Thompson, & McGrath, 1997). Ook autonomie van de leerkrachten binnen het veranderproces versterkt de binding met het proces en het gevoel van eigenaarschap. De nadruk ligt dan niet zozeer op de hiërarchie in de organisatie maar meer op onderling vertrouwen (Boonstra, 2010). Eigenaarschap en autonomie kan ook gestimuleerd worden door de creativiteit van leerkrachten aan te moedigen. Op deze manier spoort u het team aan om zich voor de verandering in te zetten. Dit levert niet alleen nieuwe ideeën en oplossingen op, maar zorgt ook voor een gemotiveerd team dat zich eigenaar voelt van de verandering. Daarnaast is communicatie belangrijk om het gevoel van eigenaarschap te vergroten. Communicatie is namelijk het middel om vragen en ideeën te delen. Dit houdt in dat er naar elkaar geluisterd wordt (Bech, 2007). Tot slot kan ook intensieve samenwerking binnen het team het gevoel van eigenaarschap vergroten (Voogt & Pareja Roblin, 2010)

Omgaan met weerstand

Als u als schoolleider veranderingen probeert door te voeren, kan u te maken krijgen met weerstand van leerkrachten. Weerstand tegen verandering heeft verschillende oorzaken. Ten eerste moeten mensen uit hun comfortzone stappen, waardoor zij het gevoel kunnen krijgen dat ze controle verliezen. Ten tweede moet soms het gehele team de vertrouwde manier van werken loslaten. In dit geval is het niet de verandering die weerstand veroorzaakt, maar de onzekerheid over de onverwachte situatie (Bech, 2007).

Het respecteren en proberen te begrijpen van die weerstand is essentieel voor het slagen van de verandering. Weerstand geeft namelijk ook aan dat het team betrokken is bij de verandering (Bech, 2007). Weerstand kan ideeën en alternatieven opleveren die eerst over het hoofd werden gezien (Fullan, 2007). Voor u als schoolleider is het van belang om regelmatig na te gaan hoe individuele leerkrachten de verandering oppakken en of er sprake is van weerstand. Iedereen laat zich op een andere manier aanspreken. Het is dus belangrijk om niet te forceren en goed te luisteren. Daarbij heeft u ook uw inzicht nodig in de diversiteit aan persoonlijkheden en in de verschillende wijzen waarop leerkrachten met verandering omgaan. Probeer de weerstand dan ook te zien als feedback. Op basis hiervan kunt u de visie en het plan aanpassen en verfijnen (Cohen, 2005). Door de verandering goed voor te bereiden en alle stappen goed te doordenken, kunt u als schoolleider anticiperen op mogelijke weerstanden bij de leerkrachten (Quinn et al., 1997).

Weerstand van de leerkrachten kan tevens een tegenreactie oproepen bij u als schoolleider. Het is belangrijk om ervoor te zorgen dat de emoties die de weerstand van leerkrachten oproept, u niet verhinderen in het richten op de ander, zodat u op een effectieve wijze met de weerstand van de ander om kunt gaan (Mars, 2016).

Duurzame verandering

Als schoolleider heeft u een belangrijke rol in het duurzaam invoeren van onderwijsverandering (Fullan, 2002). Van duurzame verandering is sprake als de verandering na verloop van tijd nog steeds zichtbaar is en het gewenste effect sorteert (Onderwijsinspectie, 2013). Bij veranderingen moet iedereen wennen aan nieuwe gewoonten, nieuwe uitdagingen en nieuwe tradities. Loskomen van oude manieren en ingesleten patronen is misschien wel de moeilijkste stap in het veranderproces. Een verandering wordt pas onderdeel van de organisatie na een proces van inburgering, door aandacht en versterking (Cohen, 2005). Uiteindelijk moet een verandering geïntegreerd worden in de dagelijkse routine. Hiervoor is het belangrijk dat de leerkrachten steeds met de nieuwe ideeën in aanraking komen, zodat die uiteindelijk ook onderdeel worden van het eigen systeem (Fullan, 2007).

Om verandering duurzaam en blijvend te laten zijn, is goede communicatie met de belanghebbenden onmisbaar. Niet alleen over de verandering zelf, ook over de betekenis van de verandering (De Caluwé & Vermaak, 2010). Als betrokkenen de waarde van verandering inzien, zijn zij eerder bereid zich aan de verandering vast te houden. Zo vergroot communicatie over korte termijn successen het vertrouwen in het proces. Dat maakt duidelijk dat de verandering werkt en zorgt dat mensen achter de verandering blijven staan (Cohen, 2005). Daarnaast is tijd nodig voor verandering. Als deze tijd niet genomen wordt, zal de verandering minder duurzaam zijn. Verder is het voor een blijvende verandering van belang dat u als schoolleider het goede gedrag laat zien dat bij de verandering hoort (Cohen, 2005). De leerkrachten zullen bij een verandering namelijk kijken naar de houding van de schoolleider en daaraan conclusies verbinden over hoe zij met de verandering omgaan (Mars, 2016). Tot slot kan een cyclische manier van werken, waarbij uw organisatie de veranderingen evalueert en erop reflecteert, u helpen de verandering duurzaam in te bedden.

Aansluitende thema's

Dit thema staat niet los van de andere thema's waar u uw professionalisering op kunt richten. De volgende thema's zijn voor u wellicht ook interessant.

- Bij veranderingen is een heldere visie van belang. De mate waarin die visie wordt gedeeld en gedragen, bepaalt het succes van de invoering van die verandering. Heeft u interesse in dit onderwerp? Kies dan voor het thema 'Visiegestuurd onderwijs'.
- Een uitgangspunt voor verandering kan het centraal stellen van de ontwikkeling en de behoeften van het individuele kind zijn. Wanneer dit zo is, kunt u zich professionaliseren binnen het thema 'Leerbehoeften van individuele leerlingen'.
- Om veranderingen door te voeren is het ontwikkelen en stimuleren van een leercultuur erg van belang. Spreekt dit u aan? Kies dan voor het thema 'Professionele leergemeenschappen'.

Literatuurlijst

Bech, K. (2007). *Verandermanagement*. Zaltbommel: Thema.

Boonstra, J. (2010). *Leiders in cultuurverandering*. Assen: Van Gorcum.

Caluwé, L. de. & Vermaak, H. (2010). *Leren Veranderen*. Deventer: Kluwer.

Cohen, D.S. (2005). *Het hart van de verandering, praktijkboek*. Boston: Harvard business school.

Fullan, M. (2002). The change. *Educational leadership*, 59(8), 16-20.

Fullan, M. (2007). *Leiderschap in een cultuur van verandering*. 's Gravenhage: Reed Business.

Fullan, M. (2014). *De schoolleider, strategieën die het verschil maken*. Helmond: Onderwijs Maak Je Samen.

Geysel, F. & Eck, E. van. (2011). *Duurzaam Vernieuwen*. Utrecht: VO-raad.

Harris, A., & Jones, M. (2010). Professional learning communities and system improvement. *Improving schools*, 13(2), 172-181.

Letschert, J. & Letschert-Grabbe, B. (2007). *Wat leraren willen! Over veranderingen in onderwijs van binnenuit*. Assen: Van Gorcum.

Loo, H. van der., Geelhoed, J., & Samhoud, S. (2007). *Kus de visie wakker*. Den Haag: BIM Media.

Lubberding, J. & Lievers, B. (2009). *Change Management*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Mars, A. (2016). *Hoe krijg je ze mee?* Assen: Van Gorcum.

Marzano, R.J. (2010). *Wat werkt op school*. Middelburg: Meulenberg.

Onderwijsinspectie (2013). *Analyse en waarderingen van opbrengsten in het PO*.

Pieterse, P. (2016). *Het ABC van verandermanagement*. Schiedam: Managementboek

Quinn, R.E., Faerman, S.R., Thompson, M.P., & McGrath, M.R. (1997). *Handboek managementvaardigheden*. Schoonhoven: Academic Service.

Snoek, M., Sligte, H.W., Eck, E. van, Schriemer, M.P., & Emmelot, Y.W. (2014). *Impulsen voor vernieuw(en)d onderwijs*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.

Voogt, J. & Pareja Roblin, R. (2010). *21st Century Skills. Discussion paper prepared for Kennisnet*. Enschede: University of Twente.