



Een aanpak voor duurzame onderwijsontwikkeling

Groter Denken én Kleiner Doen

DOOR SANDRA VAN AALDEREN, MARJOLEIN WOLBERS EN MARLEEN RIKKERINK

In dit artikel beschrijven we een aanpak voor onderwijsontwikkeling. De sleutel tot effectieve en duurzame onderwijsontwikkeling zit in het continue samenbrengen van het gecontroleerd, planmatig organiseren van onderwijsontwikkeling enerzijds en het teweegbrengen van een leergerichte houding in elk individu, leidend tot een positieve leercultuur, anderzijds.

Afgelopen jaren is er veel discussie over de houdbaarheid van ons onderwijs. Onderwijs zou meer moeten bijdragen aan het ontwikkelen van een lerende houding bij leerlingen en studenten. Deze zouden meer eigenaar moeten worden van het eigen leerproces. Onderwijs zou in visie, inhoud, proces en organisatie aandacht en ruimte moeten geven aan het lerende individu: leergericht onderwijs in brede

zin. Hier handen en voeten aangeven vraagt om een grote verandering in schoolorganisaties: een verandering van onderwijsvisie, onderwijsorganisatie, didactiek, pedagogiek en daarmee de houding, kennis en vaardigheden van docenten.

Een dergelijke verandering succesvol afronden is complex, waarbij een leergerichte houding van de betrokken onder-

wijsprofessionals, een professionele leercultuur waarin docenten samen leren en ontwikkelen, onontbeerlijk is. Bovenal vraagt dit om leiderschap gericht op het stimuleren van een lerende cultuur. Daarbij zal de schoolleider continu moeten schakelen tussen het plannen en organiseren van onderwijsontwikkeling en tegelijkertijd het faciliteren van individuele ontwikkeling vanuit de startsituatie en behoefte van elke docent.

Het integreren van het planmatige, organisatorische aspect enerzijds en het menselijke, individuele aspect van onderwijsontwikkeling anderzijds, het schakelen tussen macro en microniveau, tussen Groter Denken en Kleiner Doen, is een uitdaging. Het menselijk aspect hierin laat zich lastig plannen of managen. Cultuurverandering is een kwestie van lange adem. Een lerende houding en cultuur ontstaat niet vanzelf, maar kost expliciete aandacht en tijd en vergt ruimte voor leren en ontwikkeling, beginnend bij de docenten.

Groter Denken, Kleiner Doen

In het kader van het programma *Havo van de Toekomst*, een samenwerkingsprogramma tussen twaalf VO-scholen en hogeschool Saxion, is een benadering voor onderwijsontwikkeling ontstaan vanuit de hierboven geschetste perspectiefwisseling. Het Groter Denken zit in het planmatig organiseren en creëren van de noodzakelijke voorwaarden en infrastructuur om docenten van de twaalf scholen onderwijs te laten ontwikkelen. Het Groter Denken is de blauwdruk vanuit het perspectief van de opdrachtgever (zie kader voor een overzicht van het programma). Het geïntegreerd werken aan de vier leiderschapspraktijken van Leithwood is hierbij leidend: het uitzetten van een visie en doelen, (her)inrichten van de schoolorganisatie, ondersteunen van onderwijsinhoudelijke ontwikkelingen en het stimuleren van persoonlijke ontwikkeling.

Groter Denken: de organisatie van de Havo van de Toekomst

Deelnemende havo-docenten ontwerpen onderwijs in binnenschoolse leerteams die maandelijks bijeenkomen. Elk leerteam wordt inhoudelijk en procesmatig ondersteund door een coach van Saxion en hun eigen teamleider. Elke bijeenkomst bestaat uit twee fasen. In de eerste fase koppelen de deelnemers hun individuele bevindingen terug aan elkaar en integreren ze gezamenlijk de bevindingen in het ontwerp of de ontwerpfasen. In de tweede fase bereiden de deelnemers zich gezamenlijk voor op wat ze in de tussenliggende tijd uit gaan zoeken of ontwikkelen.

Deelnemende docenten krijgen elke week een deel van de tijd om aan onderwijsontwikkeling te werken. Naar behoefte kan ook aan buitenschoolse activiteiten deelgenomen worden waar kennisverbreding en verdieping centraal staan.

Verder wordt gebruik gemaakt van een ontwerpbenadering: het systematisch en gestructureerd ontwerpen en testen van onderwijsontwikkeling in de praktijk. De betrokken schoolleiders worden gecoacht in onderwijskundig leiderschap vanuit deze leiderschapspraktijken en ontwerpbenadering.

De blauwdruk is *noodzakelijk*, maar niet *voldoende* om daadwerkelijke ontwikkeling in gang te zetten en te houden. Succes hangt af van wat docenten vervolgens binnen deze gecreëerde ruimte denken en doen. Hier komt het Kleiner Doen naar voren: het uitlokken, stimuleren en ontwikkelen van de benodigde denkprocessen van docenten, docenten bewust maken van onbewuste, automatische overtuigingen, gedachten en reacties en hoe deze invloed hebben op hun handelen in het lesgeven, tijdens het ontwikkelen van onderwijs en het samenwerken met collega's. Het programma *Havo van de Toekomst* vult het Kleiner Doen in door te bouwen aan een Leegericht Onderwijs-Ontwikkel Fundament (LOOF) bij alle deelnemers, dat als basis dient voor continue onderwijs- en professionele ontwikkeling.

Een Leegericht Onderwijs Ontwikkel Fundament

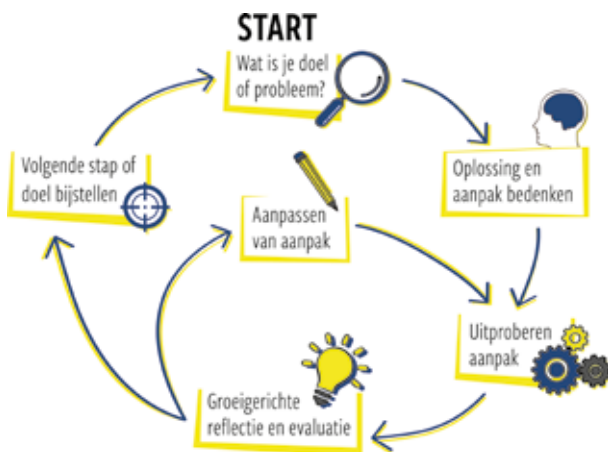
LOOF gaat uit van vier essentiële elementen: vakinhoudelijke (didactische) kennis, inzichten in leren en motiveren, ontwerp- en denkvaardigheden en een groeigerichte leermentaliteit. Het programma biedt korte, expliciete basisscholing op de LOOF elementen, met als doel dat deelnemers zich bewust worden van het brede scala aan informatie dat deze thema's bieden en hoe ze deze informatie kunnen benutten in het havo-programma. Door het spiegelen van hun eigen onderwijspraktijk aan de informatie tijdens de scholing, doen ze een eerste indruk op van hoe de elementen helpen bij het ontwikkelen van onderwijs. Naast de basisscholing, worden docenten binnen en buiten de leerteams door de coaches en schoolleiders continue geprikkeld en gestimuleerd om hun kennisfundament verder uit te bouwen en in te zetten.

De vier elementen van LOOF

- ▶ *Vakinhoudelijke kennis en vaardigheden.* Ten eerste zijn vakinhoudelijke en vakdidactische kennis en vaardigheden essentieel; deze zijn in verschillende contexten meer of minder aanwezig bij docenten. Binnen het programma *Havo van de Toekomst* worden docenten geacht over voldoende vak(didactische) kennis te beschikken voor de gewenste onderwijsontwikkelingen en wordt vooral ingezet op het benutten van deze kennis.
- ▶ *Inzicht in leren en motiveren.* Als je begrijpt hoe een boom groeit, heb je meer handvatten om de groei te bevorderen. Dat geldt ook voor leren. Wij pleiten ervoor dat onderwijsontwikkeling gebaat is bij meer inzicht van docenten in de relatie tussen onderwijsactiviteiten en het proces van leren in de lerende, onder andere door inzicht te krijgen in de complexe processen die ten grondslag liggen aan

leren, zoals informatieverwerking, cognitieve functies en motivatie. Nu lijkt de lerende vaak nog een black-box voor docenten: de docent biedt onderwijs aan, er gebeurt iets mee in het hoofd van de leerling en er volgt een output: zichtbaar gedrag en leerresultaten. Op het moment dat deze zichtbare uitkomsten niet overeenkomen met de gewenste uitkomsten, merken we dat veel docenten te weinig lijken te weten van de onderliggende leerprocessen om een effectieve aanpassing of verbeterslag te maken. Soms zetten ze strategieën in die weinig effectief zijn in een bepaalde situatie, bijvoorbeeld het herhalen van instructie, terwijl deze niet aansluit op de voorkennis of het gebruik van straffen en belonen om de intrinsieke motivatie te verhogen. Meer inzicht in processen van cognitie, motivatie en in de plasticiteit van het brein helpt docenten begrijpen en beredeneren waarom bepaalde handelingen goed of minder goed werken. Coaches die de leerteams van docenten begeleiden, stimuleren de docenten hun handelen en oplossingen te onderbouwen door continue te vragen naar de relatie tussen onderwijs, onderliggende mechanismen van leren en motiveren en leeruitkomsten.

- **Ontwerp- en denkvaardigheden.** Als derde hebben docenten vaardigheden nodig om onderwijs te kunnen verbeteren, ontwerpen en/of innoveren. Hierbij helpen twee type vaardigheden: ontwerpvaardigheden om het onderwijs systematisch te verbeteren en denkvaardigheden om diepgaande, effectieve oplossingen te ontwikkelen en te kunnen switchen tussen het micro, -meso- en macroniveau. Het gebruiken van een ontwerpmodel ondersteunt het ontwikkelen van ontwerpvaardigheden (zie afbeelding 1). Echter, effectieve en diepgaande onderwijsontwikkelingen hangen af van de mate waarop elke ontwerpfase kritisch, diepgaand en nauwkeurig doorlopen wordt.



Afbeelding 1. De ontwerpcyclus.

De eerste twee fasen, het probleem verhelderen en een oplossing ontwikkelen, worden vaak te oppervlakkig doorlopen met het risico dat het probleem nauwelijks wordt verkend en er een oplossing op 'activiteit-niveau' wordt bedacht die het daadwerkelijke probleem helemaal niet

oplost. De kans op succes is daardoor miniem. Om de kans op succes te vergroten hebben docenten denkvaardigheden nodig om onderwijs te kunnen analyseren, evalueren, en *evidence-informed* oplossingen te construeren. In *Havo van de Toekomst* stimuleren we deze docent-denkvaardigheden door de taxonomie van Bloom als leidraad te gebruiken tijdens elke ontwerpfase en docenten continue, binnen en buiten de leerteams, aan te zetten tot het gebruiken van deze denkvaardigheden. De denkniveaus van Bloom geven houvast voor het analyseren, evalueren en construeren van onderwijs én voor het benutten van externe informatie (uit onderzoek, ervaringen, *best practices*, strategische plannen, etc.). Ze zetten namelijk aan tot het kritisch en diepgaand verwerken van informatie en het transformeren van deze informatie naar praktische kennis die ingezet wordt tijdens het ontwerpproces (zie kader).

Kleiner Doen: Toepassen van denkniveaus Bloom in de fasen van de ontwerpcyclus

De taxonomie van Bloom geeft een kader om de denkvaardigheden van docenten tijdens de ontwerpfasen te concretiseren en te stimuleren (tabel 1). De lagere orde denkvaardigheden komen aan bod bij het duiden (niveau van begrijpen) en benutten (niveau van toepassen) van externe informatie die docenten gebruiken bij het ontwerpen van *evidence informed* onderwijs (informatie uit onderzoek, evaluatie van eigen onderwijs, *best practices*, voorbeelden van collega's). *Havo van de Toekomst* stimuleert docenten deze denkvaardigheden expliciet te gebruiken om te voorkomen dat ze kennis, informatie of voorbeelden blindelings overnemen en inzetten, als 'trucje', zonder het eerst te hebben geduid en aan/toegepast op hun eigen context. Door het denken van docenten te verdiepen (begrijpen wat er gebeurt en dit toepassen op eigen context) zullen ze externe informatie transformeren naar relevante eigen kennis en dan wordt deze informatie betekenisvol en relevant.

Ook de hogere orde denkvaardigheden analyseren en evalueren komen continu aan bod tijdens het ontwerpen. Het begint met het analyseren en evalueren van het huidige onderwijs, waar staan we en waar willen we naar toe? Wat zien we gebeuren? Is dit gewenst? Waarom wel of niet? Vervolgens wordt een onderwijsverbetering ontworpen die een beroep doet op het denkniveau van creëren. Daarna wordt tijdens het testen van het verbeterde onderwijs continue geanalyseerd en geëvalueerd; wat zie ik gebeuren, hoe draagt dit wel of niet bij aan het doel, wat willen we wel of niet behouden in de aanpak? Aan het einde van de ontwerpcyclus worden docenten aangezet tot het beschouwen van de opbrengsten en het proces vanuit de helicopterview waarbij ook het kunnen evalueren en analyseren belangrijke denkstappen zijn.

