

In opdracht van het expertisecentrum voor exemplarisch onderwijs onderzochten drie deeltijdstudenten onderwijskunde van de Universiteit Utrecht welke factoren de implementatie van exemplarisch onderwijs op basisscholen stimuleren. In dit samenvattende artikel worden de aanleiding, opzet en uitvoering beschreven. Het accent ligt op de resultaten en aanbevelingen, zowel voor het expertisecentrum als voor basisscholen waar met exemplarisch onderwijs wordt gewerkt.

Sleutels tot succes

Over stimulerende factoren voor de implementatie van exemplarisch onderwijs op basisscholen



'De beste stimulans zijn naar mijn overtuiging de kopjes van de kinderen. Als kinderen kicken, als kinderoogen glimmen, als kinderen met verhalen komen, daar kan niks tegenop.'
(een basisschooldirecteur)

Exemplarisch onderwijs op scholen

Op een tiental basisscholen in Nederland wordt onderwijs vormgegeven volgens de principes van exemplarisch onderwijs. Teams, leidinggevenden en individuele leerkrachten worden bij de implementatie van dit concept ondersteund door het expertisecentrum voor exemplarisch onderwijs, verbonden aan Driestar Educatief in Gouda.

Tussen de basisscholen die werken met exemplarisch onderwijs bestaan verschillen in de hoeveelheid jaargroepen die ermee aan de slag zijn, de hoeveelheid onderwijstijd die met dit concept wordt ingevuld en het aantal jaren waarin de school werkt met exemplarisch onderwijs. Een heel ander verschil tussen scholen vormde het uitgangspunt voor het onderzoek, namelijk de mate waarin het exemplarisch onderwijsconcept succesvol is geïmplementeerd op de scholen. Op de ene school verloopt het implementatieproces namelijk sneller en beter dan op de andere. Niet eerder is onderzoek gedaan naar het implementatieproces op basisscholen. In ons onderzoek is gezocht naar factoren die het implementatieproces al dan niet bevorderen. Het expertisecentrum voor exemplarisch onderwijs zal

de uitkomsten van het onderzoek gebruiken bij de begeleiding van scholen waar exemplarisch onderwijs wordt geïmplementeerd.

Structuur van het artikel

In dit artikel worden allereerst de gevolgen van de implementatie van exemplarisch onderwijs voor de schoolorganisatie en haar betrokkenen beschreven. Vervolgens worden kort de opzet, uitvoering en analyse van het empirisch onderzoek weergegeven. Daarna volgt een beknopte beschrijving van stimulerende factoren. Afsluitend komt de betekenis van dit onderzoek voor het expertisecentrum en schoolorganisaties aan de orde.

Een hele verandering

Als scholen besluiten om schoolbreed of in een gedeelte van de school (bijvoorbeeld alleen in de midden- en bovenbouw) exemplarisch onderwijs te implementeren, brengt dit grote veranderingen binnen de schoolorganisatie met zich mee. Welke veranderingen zijn bij de implementatie van exemplarisch onderwijs aan de orde? Veranderingen op schoolniveau zijn de aanpassingen

van zowel het doel als de aard van het onderwijs. Het doel van exemplarisch onderwijs is dat de leerling zichzelf leert kennen in verhouding tot de werkelijkheid om zich heen en dat hij in die werkelijkheid verwortelt (Kalkman, 2005). De aard van het onderwijs verandert doordat exemplarisch onderwijs vraagt om schoolsystemen waarin het mogelijk is dat leerlingen een aantal weken met een groter thema (exempel) bezig zijn. Een dergelijke nieuwe vorm van werken vraagt om aanpassing van het curriculum.

Naast de veranderingen op schoolniveau vraagt exemplarisch onderwijs van de leerkracht een andere grondhouding, zoals een terughoudende rol in het onderwijsleerproces en het voeren van gesprekken waarbij kennis wordt gedeeld en nieuwe inzichten worden verworven (Kalkman, 2005).

Theorieën over organisatieveranderingen ondersteunen het beeld dat de invoering van het concept exemplarisch onderwijs veel vraagt van een school als organisatiesysteem. Organisatiemodellen, zoals de Leidse Octaëder (Steensma, Demenint & Allegro, 1996) en het krachtenveldmodel van Van der Torn (1986), laten zien dat allerlei organisatie-elementen (zoals doelen, structuur en cultuur) met elkaar verbonden zijn en elkaar beïnvloeden. Wanneer er binnen de organisatie een verandering plaatsvindt, heeft dit gevolgen voor alle organisatie-elementen en moet ieder organisatie-element tegen het licht gehouden en zo nodig herontworpen worden (Steensma, Demenint & Allegro, 1996).

Behalve veranderingen in het schoolstelsel wordt in de literatuur betoogd dat het aanpassen van de visie van leerkrachten op onderwijs en onderwijzen (ook wel werkelijkheidsbeeld genoemd) van cruciaal belang is. Wanneer het werkelijkheidsbeeld niet wordt aangepast, kan exemplarisch onderwijs geïmplementeerd worden zonder dat dit leidt tot een veranderde grondhouding en veranderd gedrag bij leerkrachten. Daarom is het belangrijk om tijdens de implementatie van exemplarisch onderwijs aandacht te besteden aan het ontwikkelen van een aangepast werkelijkheidsbeeld (Goens & Clover, 1991; Homan, 2005).

Samengevat: de implementatie van exemplarisch onderwijs raakt naast de zichtbare kant van de schoolorganisatie (zoals de structuur) ook de onzichtbare kant (zoals werkelijkheidsbeelden). Tevens raakt het de breedte van de schoolorganisatie. Dit maakt de impact van de verandering groot (Homan, 2005).

Om de veelomvattende implementatie van een onderwijsconcept als exemplarisch onderwijs

op organisatieniveau kwalitatief goed te laten verlopen zijn volgens de bestudeerde literatuur vier hoofdfactoren van belang: 1) het vermogen om organisatiebreed te leren, 2) heldere communicatie, 3) leiderschap en participatie en 4) ruimtegevend structuren en een adaptieve cultuur. Hierbij zijn in het geval van kenniswerkers (zoals leerkrachten) de twee eerstgenoemde factoren het belangrijkste (De Groot, 2005).

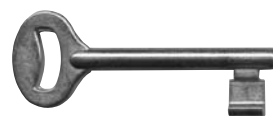
Opzet en uitvoering van het praktijkonderzoek

Zoals uit de literatuur blijkt, zijn meerdere factoren van belang bij organisatieveranderingen en implementatie van nieuwe (onderwijs)concepten. De spannende vraag is nu: welke factoren stimuleren het implementatieproces van het exemplarisch onderwijsconcept?

Uit het nascholingsbestand van het expertisecentrum voor exemplarisch onderwijs zijn twee scholen geselecteerd voor het praktijkonderzoek. Met behulp van een voor dit onderzoek speciaal ontwikkelde implementatieschaal zijn de basisscholen Eben-Haëzer in Oud-Beijerland en De Wartburg in Woudenberg geselecteerd. Omdat factoren die implementatie stimuleren op verschillende lagen binnen organisaties spelen (Boonstra & Steensma, 1996), zijn op de twee scholen interviews afgenomen met personeel uit de verschillende organisatielagen. Zo zijn gesprekken gevoerd met directeuren, coördinatoren voor exemplarisch onderwijs en leerkrachten. Alle geïnterviewden zijn bevraagd op de eerder genoemde hoofdfactoren, namelijk het vermogen om organisatiebreed te leren, heldere communicatie, leiderschap en participatie, ruimtegevend structuren en een adaptieve cultuur.

Stimulerende factoren voor implementatie

Analyse van de verzamelde data laat zien dat op beide onderzochte scholen acht factoren een rol spelen tijdens de implementatie van exemplarisch onderwijs. Iedere factor afzonderlijk stimuleert de implementatie van exemplarisch onderwijs. Naast deze individuele werking lijken de factoren ook in samenhang het implementatieproces te beïnvloeden. Per gevonden stimulerende factor wordt hieronder een samenvattende omschrijving gegeven. Deze wordt geïllustreerd met een enkel citaat uit de interviews.



Factor 1: Onderschrijven van de waarde van exemplarisch onderwijs

De geïnterviewden vertelden hoe bijzonder ze het

vinden met exemplarisch onderwijs te werken en gaven aan dat het hun met exemplarisch onderwijs lukt om bij de kern van een thema te komen, zich samen met de leerlingen te verwonderen over al het moois om hen heen en dat exemplarisch onderwijs hen in staat stelt de leerlingen iets waarde(n)vols mee te geven. Zo vertelde een leerkracht: 'Het is zo mooi om die diepere laag eronderaan te boren. Normaal gesproken, in het gewone onderwijs, sla je die over. En nu zet je daarop in.'

De overtuiging dat het onderwijsconcept waardevol is verandert het werkelijkheidsbeeld van leerkrachten op onderwijs en onderwijzen.



Factor 2: Ontwikkelen van een gedeelde visie

Op beide onderzoeksscholen wordt geïnvesteerd in het ontwikkelen van een gedeelde visie op exemplarisch onderwijs, afgestemd op de eigen schoolpraktijk. Een van de coördinatoren voor exemplarisch onderwijs gaf aan dat het ontwikkelen van een visie een doorgaand proces is: 'We willen een eigen visie en die maak je niet eens in een jaar. Nu, na zes jaar, hebben we een uitgekristalliseerde visie die elke keer weer terugkomt. (...) Dat wordt echt iets van jezelf. (...) We gaan elke keer opnieuw de visie tegen het licht houden.'

De specifieke visievormingsbijeenkomsten die op de ene school worden georganiseerd dragen bij aan een groeiende waardebeleving binnen de school voor het exemplarische onderwijsconcept.



Factor 3: Positieve effecten van exemplarisch onderwijs

Tijdens de interviews zijn verschillende positieve effecten bij leerlingen benoemd. Zo vergroot werken met exemplarisch onderwijs de betrokkenheid van leerlingen, gaan leerlingen verbanden zien tussen onderwerpen, gaan zij hun verwondering verwoorden en doen ook leerlingen met een lager cognitief niveau succeservaringen op.

Deze effecten op individueel leerlingniveau hebben eveneens invloed op de klas als geheel en hebben zelfs hun uitwerking op schoolniveau. Voorbeelden hiervan zijn een verbeterd pedagogisch klimaat, blijvend stijgende Cito-resultaten en een verhoogd leerrendement.

De positieve invloed die exemplarisch onderwijs op leerlingen heeft, heeft zijn weerslag op de leerkrachten en de leidinggevenden. Met stralende

ogen vertelde een directeur over de positieve invloed van het enthousiasme van kinderen op hun leerkrachten: 'De beste stimulans zijn naar mijn overtuiging de kopjes van de kinderen. Dat werkt het beste. Als kinderen kicken, als kindergen glimmen, als kinderen met verhalen komen, daar kan niks tegenop. Want leerkrachten houden van kinderen, die zijn met die kinderen bezig.'



Factor 4: Vermogen om organisatiebreed te leren

Werken met exemplarisch onderwijs vraagt andere leerkrachtvaardigheden dan 'gewoon' lesgeven. Het is belangrijk dat leerkrachten en leidinggevenden ondersteuning krijgen bij het ontwikkelen van deze vaardigheden. Op beide scholen wordt hier veel aandacht aan besteed. De ondersteuning binnen de school richt zich met name op de leerkracht. Zowel de directeur als de coördinator en medeleerkrachten bieden de leerkracht ondersteuning.

Op beide scholen faciliteert de directeur het leerproces, waarbij hij voldoende financiën en nascholingsstijd ter beschikking stelt.

De coördinator zorgt dat de implementatie van exemplarisch onderwijs in kleine en voor leerkrachten haalbare stapjes plaatsvindt en is het eerste aanspreekpunt wanneer leerkrachten vragen hebben. Tussen leerkrachten onderling vindt ook veel ondersteuning plaats. Het hebben van een parallelcollega met wie gezamenlijk voorbereid en kennis gedeeld kan worden, vormt een stimulerende factor. Illustratief hierbij is wat een leerkracht vertelde: 'Dat gaat meer spontaan als je gewoon met een parallelcollega of met een ander hetzelfde doet, als je samen materialen verzamelt en even overlegt: hoe doe jij dat of hoe heb je het gedaan of hoe liep dat bij jou?'



Factor 5: Betrokken, ruimte gevend en duidelijkheid biedend leiderschap en participatie van het team

Sterke betrokkenheid van directeur en coördinator zorgt ervoor dat deze weten wat er binnen de school leeft en waar de leerkrachten behoefte aan hebben. Door het anticiperen op de behoeften van het team wordt de intrinsieke motivatie van de leerkrachten hoger.

Een ander aspect van leidinggeven betreft het ruimte geven en duidelijkheid bieden. Ruimte voor eigen ontwikkeling wordt door de leerkrachten als positief ervaren. Teveel ruimte voor eigen invulling geeft

daarentegen onduidelijkheid en dat wordt als onveilig ervaren.

Op beide scholen hebben leerkrachten ruimte om mee te denken over de vormgeving van exemplarisch onderwijs. Is op de ene school het gehele team direct betrokken bij de ontwikkeling van de schoolvisie, op de andere school vindt deze visieontwikkeling vooral in een deelteam plaats, waarbij voorstellen vervolgens met het team worden gedeeld. Een ervaring van een leerkracht hierbij is: 'Ik heb niet het gevoel dat ik de ruimte heb om invloed uit te oefenen op het implementatieproces. Anderen ervaren die misschien wel, maar ik zou niet weten waar. Het managementteam en het veranderteam beslissen eigenlijk hoe of wat.' Het ontbreken van deze directe betrokkenheid wordt door meerdere leerkrachten als een gemis ervaren.



Factor 6: Doordachte schoolstructuur en adaptieve cultuur

Op beide scholen zijn de taken van de directeur en de coördinator voor exemplarisch onderwijs ongeveer gelijk. De organisatiestructuur is verschillend. In de schoolcultuur van beide scholen is ruimte voor onderlinge verschillen en voor experimenten. Dit biedt leerkrachten ontspanning.

Een coördinator verwoordde haar visie op dit punt als volgt: 'De kwaliteit zit al in de mensen, maar mensen moeten het in zichzelf aanboren en wij moeten het bij elkaar aanboren en je moet soms dingen leren, maar (...) als mensen de motivatie hebben en meedoen in hun groei, op hun eigen niveau, zijn wij al heel blij. We hebben hier niemand die stilstaat.'

Uit de ervaringen van leerkrachten blijkt dat wanneer directie en coördinatoren vertrouwen hebben in de mogelijkheden van de leerkrachten om zich de exemplarische onderwijsprincipes eigen te maken en zij dit ook uiten richting de leerkrachten, dit als ondersteunend en stimulerend ervaren wordt. Wanneer de schoolcultuur als 'heel open' getypeerd wordt, is er meer tevredenheid met het implementatieproces dan wanneer de sfeer als minder open getypeerd wordt. Een cultuur die minder open is, zorgt ervoor dat bij een deel van de leerkrachten ontevredenheid en weerstand onder de oppervlakte aanwezig blijven.



Factor 7: Heldere communicatie

Over praktische zaken en visievorming wordt op beide scholen door de coördinator gecommuniceerd. Op beide scholen stelt deze de leerkrachten via de mail of een vergadering op de hoogte van de laatste stand van zaken. De leerkrachten vinden deze communicatie voldoende duidelijk. Heldere communicatie over praktische zaken biedt leerkrachten duidelijkheid.



Factor 8: Passende begeleiding expertisecentrum

Kenmerkend voor de begeleiding door het expertisecentrum is de voortdurende anticipatie op behoeften die binnen de school leven. Hierbij valt op dat de trainers goed op de hoogte zijn van wat er in de school speelt. Daardoor wordt de begeleiding van het expertisecentrum over het algemeen als zeer positief en stimulerend ervaren. Een van de coördinatoren vertelde: 'Sowieso is ons team erg praktisch gericht (...) maar ze hebben daar vanuit het expertisecentrum heel goed op gereageerd (...) we hebben bijvoorbeeld ook best wat diepe dalen gehad en als we dan echt een dal hadden, dan gingen ze ook echt iets met ons doen en dan spiegel je je weer en denkt: "Ja, dit wil ik met kinderen" en dan kun je morgen weer verder.' Ook het brede palet aan nascholingsactiviteiten dat aangeboden wordt ter bevordering van de schoolontwikkeling werkt binnen de school stimulerend. Op het moment dat de scholen niet meer wisten hoe ze verder moesten, gaf de begeleiding van de trainers een impuls om weer verder te gaan. Tijdens de interviews zijn door individuen ook kanttekeningen geplaatst bij de begeleiding door het expertisecentrum. Omdat exemplarisch onderwijs zoals het nu wordt vormgegeven een vrij jong concept is, is ook het expertisecentrum een vrij jonge organisatie. Hierdoor maken niet alleen de scholen, maar ook het expertisecentrum zelf nog een ontwikkeling door. Dit zorgt af en toe voor onduidelijkheid binnen de school.

Wanneer het expertisecentrum niet voldoende aansluit bij de behoeften van de school (doordat het expertisecentrum bijvoorbeeld sneller wil dan de school) of men niet volledig tevreden is over de gegeven begeleiding of het beschikbare materiaal, wordt de stimulans die van het expertisecentrum uitgaat kleiner en kan de stimulerende werking ervan zelfs bijna verdwijnen.

Kernfactor: Verandering van het werkelijkheidsbeeld

De acht beschreven factoren die een succesvolle implementatie van exemplarisch onderwijs stimuleren, lijken met elkaar in verband te staan en kunnen elkaar wederzijds versterken of verzwakken.

Bij de analyse van de interviews blijkt voortdurend een impliciete stimulerende factor terug te komen. Deze factor is niet letterlijk genoemd, maar vormt wel een kernfactor waar omheen de andere factoren

Mogelijkheden voor vervolgonderzoek

In dit onderzoek zijn acht factoren en één kernfactor gevonden die de implementatie van exemplarisch onderwijs stimuleren. Vervolgonderzoek moet uitwijzen of de factoren (zowel afzonderlijk als in samenhang) op alle scholen die met exemplarisch onderwijs werken voorkomen. Tevens kan vervolgonderzoek duidelijk maken of de factoren ook gelden op scholen voor voortgezet onderwijs en bij de implementatie van andere onderwijsconcepten.

‘Pas wanneer de personeelsleden de beelden veranderen die zij hebben van goed onderwijs en hun rol daarin als leerkracht of leidinggevende, ontstaat er ruimte voor duurzaam ander gedrag.’

te positioneren zijn. De kernfactor is de aanpassing van het werkelijkheidsbeeld dat personeelsleden hebben van onderwijs en onderwijzen. Pas wanneer de personeelsleden de beelden veranderen die zij hebben van goed onderwijs en hun rol daarin als leerkracht of leidinggevende (directeur en coördinator), ontstaat er ruimte voor duurzaam ander gedrag (Homan, 2005; Goens & Clover, 1991). De acht genoemde stimulerende factoren kunnen allemaal bijdragen aan en uiteindelijk leiden tot dit veranderde werkelijkheidsbeeld.

Werken met exemplarisch onderwijs vraagt een veranderde grondhouding van de leerkracht, een andere kijk op onderwijs en de rol van de leerkracht daarin (Kalkman, 2005) en dus een aangepast werkelijkheidsbeeld. Pas dan kan exemplarisch onderwijs iets van de mensen zelf worden. Als leerkrachten en leidinggevendens tijdens de interviews impliciet aangaven dat exemplarisch onderwijs hen als persoon en hun visie op onderwijs veranderd had, dan waren ze sterk gemotiveerd om exemplarisch onderwijs in de klas en de school gestalte te geven. Ook Kalkman (2007) wijst op het belang van een veranderd werkelijkheidsbeeld als voorwaarde voor een succesvolle implementatie.

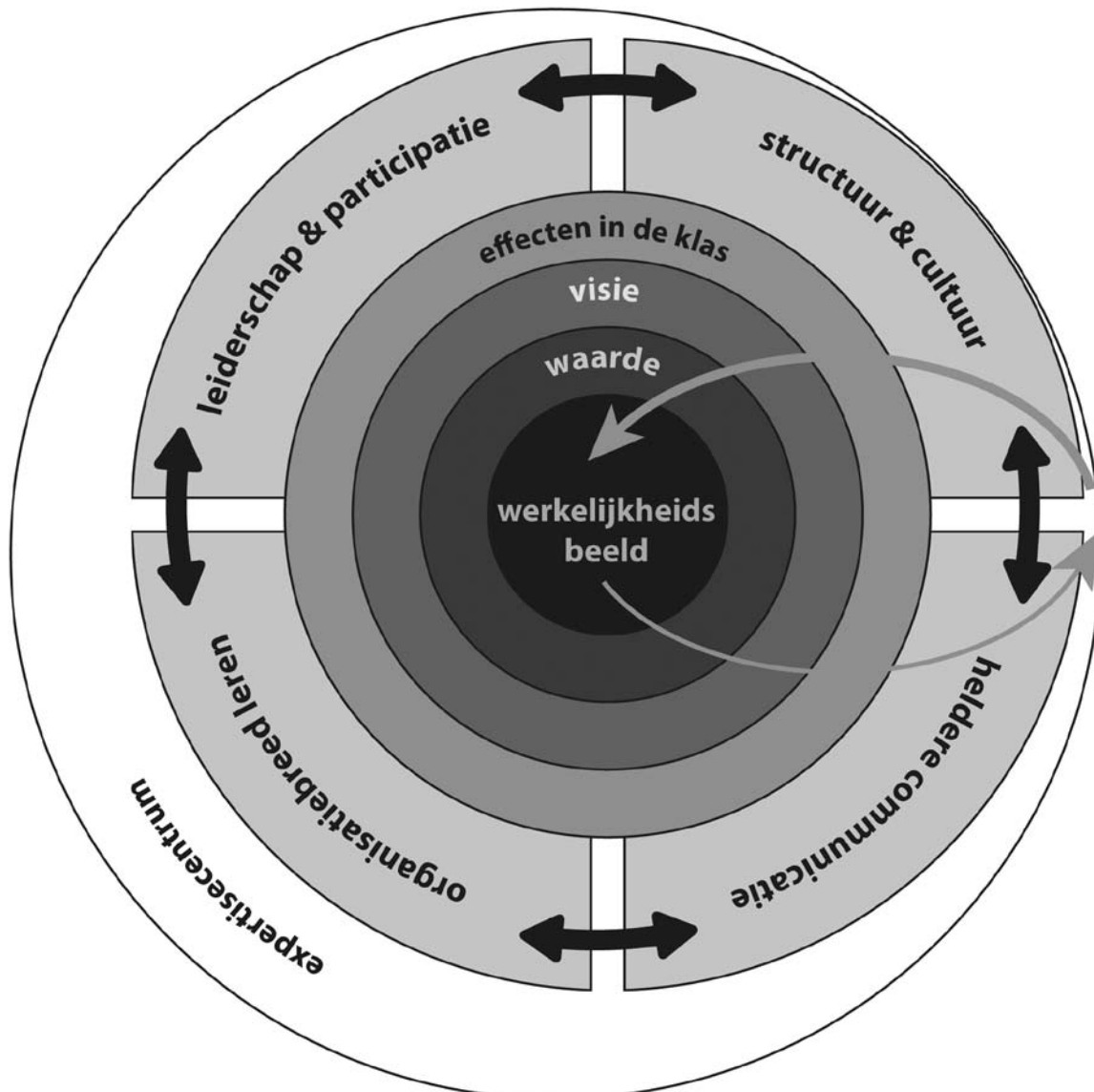
Het lijkt of er op basis van de beschreven samenhang een model te formuleren is. Dit model laat zien dat er een onderlinge samenhang is tussen de factoren en dat deze elkaar kunnen versterken of verzwakken. De dynamische relatie tussen de factoren die een succesvolle implementatie beïnvloeden wordt zichtbaar in het model van Figuur 1.

Een uitdaging is om te onderzoeken welke factoren het implementatieproces meer of minder sterk beïnvloeden (effectgroottes) en welke factoren meer of minder sterk met elkaar verbonden zijn (correlaties).

Betekenis voor de schoolorganisatie

De beschreven resultaten van het uitgevoerde onderzoek zijn interessant voor het lectoraat en expertisecentrum voor exemplarisch onderwijs. Behalve het vermeerderen van wetenschappelijke kennis kunnen de resultaten leiden tot handvatten om de begeleiding van directies, coördinatoren en leerkrachten vorm te geven. Ook voor schoolorganisaties die (deels) werken met het concept exemplarisch onderwijs zijn de resultaten zinvol en vormen ze een spiegel voor de eigen school. Bij elke factor kan worden nagegaan in hoeverre deze op de school aanwezig is. Hoe sterker de factor aanwezig is, hoe meer de factor het implementatieproces zal stimuleren. De sterkste factor is de verandering van het werkelijkheidsbeeld van de leerkracht. Alle acties om exemplarisch onderwijs succesvol te implementeren in de schoolorganisatie zullen erop gericht moeten zijn dat de leerkracht de waarde van dit onderwijsconcept gaat inzien. Dat is de sterkste sleutel tot succes.

Pieter Dirk Blom, Corina Nagel en Wilma Tempelman waren tot juli 2010 studenten premaster onderwijskunde aan de Universiteit Utrecht. Dit artikel is een samenvatting van hun bachelorthesis, die ze ter afronding van hun premaster schreven. De bachelorthesis is te downloaden via www.exemplarisch-onderwijs.nl.



Figuur 1. Het model van de factoren die de implementatie van exemplarisch onderwijs stimuleren.

Geraadpleegde literatuur

Boonsma, J.J. & Steensma, H.O. (1996). Succesvol veranderen van organisaties. In J.J. Boonstra, H.O. Steensma, & M.I. Demenint (Eds.), *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties. Theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen*. (pp. 275-310). Utrecht: De Tijdstroom.

Goens, A.G. & Clover, S.I.R. (1991). *Mastering school reform*. Needham Heights: Allyn and Bacon.

Groot, S.A. de (2005). *Prestaties van kenniswerkers beheersen en verbeteren*. Binnengehaald op 19-03-2010 van <http://www.kultifa.nl/>.

Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica. Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.

Kalkman, B. (2005). Onderwijskunst; pedagogiek tussen heimwee en verlangen. In B. Kalkman,

J. Veldman, R.F. Kool & W. Reijnoudt (Eds.), *Onderwijskunst. Handboek voor exemplarisch onderwijs* (pp.77-85). Gouda: Driestar Educatief.

Kalkman, B. (2007). Zin in exemplarisch onderwijs!? Over onderwijs geïnspireerd door de ideeën van Martin Wagenschein. Lectorale rede. *Artificium 1* (3), 8-19.

Steensma, H.O. , Demenint, M.I. , & Allegro, J.T. (1996). Organisaties in een dynamische wereld. In J.J. Boonstra, H.O. Steensma, & M.I. Demenint (Eds.), *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties. Theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen* (pp. 17-53). Utrecht: De Tijdstroom.

Torn, J.D. van der (1986). Management in het krachtenveld van de organisatie. *M&O, Tijdschrift voor Organiseatiekunde en Sociaal Beleid*.