



Whitepaper Onderwijs

Maak ambities waar,
met professionalisering die beklijft



Een effectieve aanpak voor gedragsverandering in onderwijsinstellingen in vier stappen

LeerGewoonte bestaat uit een team van docenten, schoolleiders, onderwijskundigen en gedragspsychologen (zie Afbeelding 1 voor de huidige samenstelling van ons team). Samen ondersteunen we onderwijsinstellingen om nóg beter onderwijs te verzorgen. Dat doen we door gebruik te maken van inzichten uit de wetenschap. Daarom werken we nauw samen met universiteiten.



Afbeelding 1. Teamfoto LeerGewoonte

Uit onderzoek blijkt dat er grote verschillen zijn in hoe effectief en efficiënt scholen zijn [1]. Verrassend genoeg zijn het niet de financiën die deze verschillen verklaren. De sleutel ligt voor 70% bij de keuzes en het gedrag van schoolleiders, teamleiders en leraren [1].

In dit whitepaper onthullen we hoe onderwijsinstellingen in vier stappen tot een onderbouwde interventie kunnen komen om praktische verandering teweeg te brengen. Het ultieme doel? Een continue verbetercultuur achterlaten!



[1] Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2022, 6 april). Een verstevigd fundament voor iedereen. Rapport | Rijksoverheid.nl.
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/04/22/een-verstevigd-fundament-voor-iedereen>

Onderwijsinstellingen zijn complexe systemen waardoor maatwerk nodig is

In essentie helpen we scholen om hun ambities waar te maken. Daarvoor is regelmatig gedragsverandering vereist van werknemers uit alle lagen van de organisatie [2]. Gedragsverandering is een flinke uitdaging, want onderwijsinstellingen zijn complexe organisaties met verschillende rollen (leerlingen, ouders, leerkrachten, schoolleiders, etc.) en uiteenlopende belangen [3]. Ze zijn onderhevig aan regelgeving en beleidsmaatregelen, maar staan ook onder maatschappelijke druk om zich aan te passen aan veranderende onderwijsbehoeften. Daarnaast is het docentschap een complex vak dat vele jaren ervaring vergt om te beheersen. De leerbehoeften van werknemers binnen een onderwijsorganisatie zijn dan ook gevarieerd. Gedragsverandering in onderwijsinstellingen vergt dus maatwerk en daarom is het belangrijk om eerst goed onderzoek te doen [4] voordat overgegaan wordt tot een interventie.



Prof. Dr. Harold Bekkering
Wetenschappelijk adviseur bij
LeerGewoonte

"Bij LeerGewoonte transformeren we de nieuwste wetenschappelijke inzichten in krachtige strategieën voor gedrags- en cultuurverandering. Dit is de innovatie die organisaties nodig hebben, en waarom ik trots ben om deel uit te maken van hun missie."

[2] Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2022, 6 april). Een verstevigd fundament voor iedereen. Rapport | Rijksoverheid.nl.

<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/04/22/een-verstevigd-fundament-voor-iedereen>

[3] Fullan, M. (2007). Leading in a culture of change. John Wiley & Sons.

[4] Collin, J., & Smith, E. (2021). Effective Professional Development. Guidance Report. Education Endowment Foundation.

Onderzoek wordt vaak overgeslagen door drukte

Grondig onderzoek wordt vaak overgeslagen op onderwijsinstellingen doordat de waan van de dag regeert. Het patroon is meestal als volgt: een school constateert een probleem (bijv. leerlingen zijn gedemotiveerd), en vervolgens gaan ze relatief snel naar een interventie (ze huren een motivatie-expert in voor een studiedag). Zo'n interventie leidt echter in de regel niet tot de gewenste gedragsverandering, maar kan wel tot flinke weerstand leiden [5]. In de praktijk neigen organisaties ernaar om te snel van een probleem over te gaan op een interventie, zonder grondig de oorzaken van het probleem te onderzoeken (zie Afbeelding 2) [6, 7].



Afbeelding 2. Als onderwijsinstellingen te snel van een ambitie of probleem naar een interventie gaan, is de kans op gedragsverandering klein en de kans op weerstand groot.

Quote

"Er is niets wat zo veelbelovend leek en zo frustrerend weinig heeft opgeleverd als die duizenden workshops en seminars die geen significant verschil hebben gemaakt in het onderwijs van de leraren die ze hebben gevolgd."



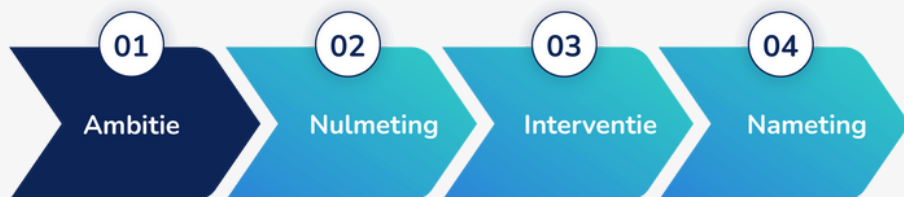
Fullan & Stiegelbauer, 1991

[5] Elmore, R. F. (2004). *School reform from the inside out: Policy, practice, and performance*. Harvard Education Press, 8 Story Street First Floor, Cambridge, MA 02138.

[6] Terhart, E. (2013). *Teacher resistance against school reform: Reflecting an inconvenient truth*. *School Leadership & Management*, 33(5), 486-500.

[7] Savina, N. N. (2019). *Major factors of teachers' resistance to innovations*. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 27, 589-609.

STAP 1. Concretiseer het gewenste gedrag



We onderzoeken eerst met de school wat de uitdagingen en ambities zijn en formuleren samen concreet, waarneembaar gedrag (zie Afbeelding 3). Het is hierbij net zo belangrijk om te onderzoeken wat behouden moet blijven als wat moet veranderen.

Ongewenst leerlinggedrag	Gewenst leerlinggedrag
Ongewenst gedrag medewerkers	Gewenst gedrag medewerkers
Ongewenst gedrag school- en teamleiders	Gewenst gedrag school- en teamleiders

Afbeelding 3. De ambities van de school worden gespecificeerd in gewenst gedrag van leerlingen, medewerkers en leidinggevendenden.



David Maij
Mede-eigenaar
LeerGewoonte

**“Wij helpen
onderwijsinstellingen
om het maximale uit leerlingen
te halen. Ik weet zeker dat er in
mijn middelbare schooltijd
meer uit mij gehaald had
kunnen worden.”**

STAP 2. Waar staat een onderwijsinstelling nu?



Nulmeting

Nadat het gewenste gedrag is gespecificeerd wordt onderzocht hoe de school er voor staat met behulp van een nulmeting. Je kunt een nulmeting uitvoeren door documenten in te zien, gesprekken te voeren, door vragenlijsten af te nemen en door lessen te observeren. Als onderwijsinstelling kun je de nulmeting(en) zelf uitvoeren of uitbesteden, als het maar gebeurt. Wij ondersteunen door metingen uit te voeren op vier onderwerpen: Leren, Welzijn, Visie & Organisatie (zie Afbeelding 4). Als LeerGewoonte de metingen uitvoert, resulteert dit in de volgende rapporten.



Leren
Gestoeld op wetenschap en met
gemeenschappelijke taal



Welzijn
Een gezonde werk- en leeromgeving



Visie
Een gedeelde visie met focus

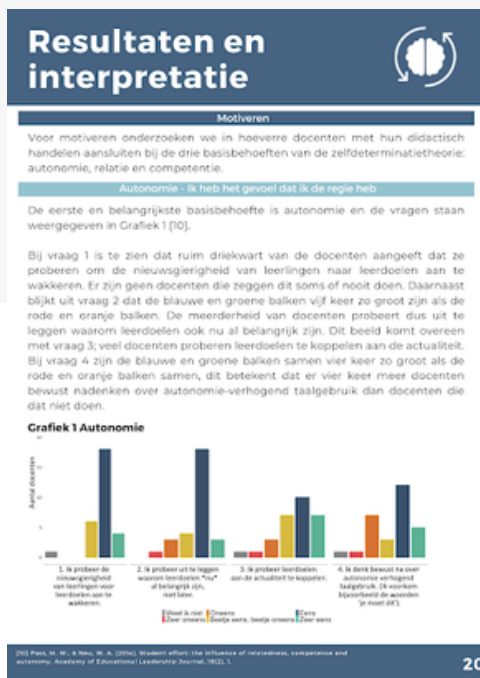


Organisatie
Stevige structuur en een professionele
omgangscultuur

Afbeelding 4. De ontwikkeling van de leerling staat bij ons centraal.
Vier pijlers helpen de ontwikkeling maximaal te ondersteunen.

Rapport Leren

Om te onderzoeken in hoeverre het gewenste docentgedrag al voorkomt voeren we lesobservaties uit en nemen we vragenlijsten af. Dit leidt tot een onderwijsrapport dat inzichtelijk maakt hoe docenten collectief scoren op didactische en pedagogische handelingen die het gewenste leerlinggedrag stimuleren (zie Afbeelding 5). Zo'n rapport maakt duidelijk waar de leerbehoeften liggen, maar het maakt vaak ook duidelijk dat er al veel goed gaat.



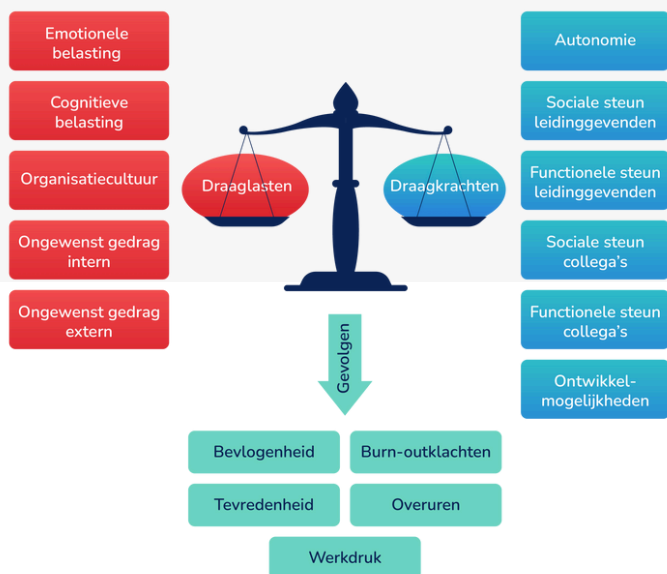
Afbeelding 5. De staat van het didactisch handelen staat beschreven in het onderwijsrapport.



Leer Gewoonte
Samen groeien

Rapport Welzijn

Om het welzijn van medewerkers in kaart te brengen nemen we een vitaliteitsvragenlijst af. Deze vragenlijst is ontworpen door het TNO om factoren te meten die werkdruk kunnen veroorzaken, ook wel draaglasten genoemd, evenals factoren die werknemers beter in staat stellen om met werkdruk om te gaan, oftewel draagkrachten. Een disbalans daartussen kan vervelende gevolgen hebben, zoals burn-outklachten (zie Afbeelding 6). Volgens de Arbowet is het verplicht voor organisaties om periodiek dergelijk onderzoek uit te voeren.



Afbeelding 6. De balans tussen draaglasten en draagkrachten en de gevolgen van een disbalans.

“Het meest waardevolle kapitaal van een school is het personeel. Ze hebben een gigantische invloed op het gedrag van hun leerlingen. Zorg goed voor je personeel en je beste mensen blijven langer.”



Jay Borger
mede-eigenaar
LeerGewoonte

Rapport welzijn - Persoonlijk niveau

Na het anoniem invullen van de vragenlijst ontvangen medewerkers automatisch een persoonlijk rapport. Dit rapport toont hun scores op draaglasten, draagkrachten en de balans hiertussen. Daarnaast laat het zien hoe werknemers presteren in vergelijking met collega's in de onderwijssector en de algemene Nederlandse beroepsbevolking (zie Afbeelding 7). Alle werknemers krijgen in het rapport persoonlijk advies met stappen die ze kunnen nemen om hun vitaliteit te versterken. Ook is er de mogelijkheid om direct contact op te nemen met een van onze psychologen.

Rapport Welzijn - Organisatie niveau

Met de vragenlijst worden ook organisatorische aspecten geïnventariseerd, zoals administratieve werkbelasting en de ervaren kwaliteit van leidinggevend. Dit resulteert in een omvattend beeld van de vitaliteit binnen de organisatie zonder toegang te geven tot individuele gegevens van docenten (zie Afbeelding 7).



Afbeelding 7. Voorbeelden van een welzijn rapporten



Rapport Visie & Organisatie

In het laatste rapport wordt in kaart gebracht in hoeverre er sprake is van een gedeelde visie en een organisatie met een stevige structuur en professionele omgangscultuur.

Visie

Als het gaat om de visie signaleren we vaak een aanzienlijk verschil tussen de 'papieren werkelijkheid', zoals vastgelegd in een schoolplan, en de dagelijkse praktijk op school. De Onderwijsinspectie is hier kritisch op, aangezien zij de doelstellingen in het schoolplan toetst aan de werkelijke situatie [9]. Te vaak blijken plannen te ambitieus en wordt onvoldoende rekening gehouden met het trage tempo waarin gedrags- en cultuurverandering plaatsvindt. Meer focus is dan vereist. Het kan ook zo zijn dat de ambities wel realistisch zijn, maar dat werknemers zich er onvoldoende eigenaar over voelen of dat voor hen de urgentie ontbreekt.



Afbeelding 8. Voorbeelden van een visie rapport



Hannelore Hemeltjen

Docent, managementcoach, en trainer
bij LeerGewoonte

“Uiteindelijk bepaalt de professionele cultuur van een school wat voor leerlingen worden afgeleverd. Bovendien is de schoolcultuur het enige concurrentievoordeel dat niet gekopieerd kan worden door andere scholen. Investeer dus in de schoolcultuur.”

* [9] Inspectie van het onderwijs. (2021). Het schoolplan verandert.
<https://www.onderwijsinspectie.nl/onderwerpen/schoolplan>



Organisatie

Onder de organisatie scharen we de 'harde' en de 'zachte' structuur [10]. De harde structuur omvat datgene wat vastligt, zoals roosters, taken & verantwoordelijkheden en lokalen. De zachte structuur omvat hoe mensen met elkaar omgaan, zoals aanspreken, leidinggeven, professioneel handelen en waardering uitspreken. Door deze zaken periodiek in kaart te brengen kunnen adequate acties worden ondernomen om de organisatiestructuur te verstevigen en de omgangscultuur te professionaliseren.



Afbeelding 9. Voorbeeld van een organisatie rapport

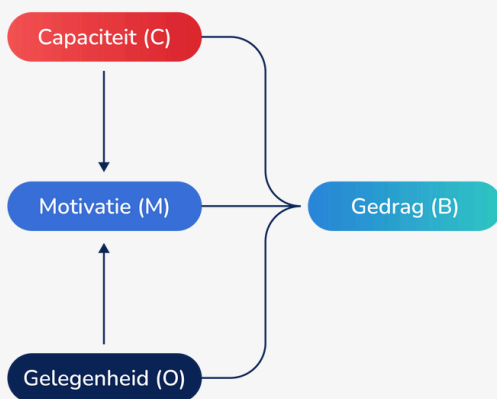
* [10] Meijer, R., & Mulder, L. (2015). *de hei op!* Uitgeverij Boom/Nelissen.



COM-B model

Op basis van de informatie die wordt verzameld tijdens de nulmeting(en) vullen we het zogeheten 'COM-B model' zo volledig mogelijk in (zie Afbeelding 10). Dit model is een samenvatting van 93 theorieën over gedragsverandering. Het model maakt duidelijk waarom het gewenste gedrag nog niet wijdverspreid is binnen een onderwijsinstelling.

Het COM-B model stelt dat gedrag onderdeel is van een complex systeem waar verschillende componenten op elkaar inwerken [11].



Afbeelding 10 Schematische weergave van het COM-B model [11]

Het COM-B model kan worden voorgesteld als een formule: $B = C * O * M$.

Met andere woorden:

De mate waarin medewerkers het gewenste gedrag (B: behaviour) vertonen, hangt af van de interactie tussen hun capaciteiten (C: capacity), motivatie (M: motivation) en de mogelijkheden die de omgeving hen biedt (O: opportunity).



[11] Michie, S., Van Stralen, M. M., & West, R. (2011). The behaviour change wheel: a new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implementation science*, 6(1), 1-12.

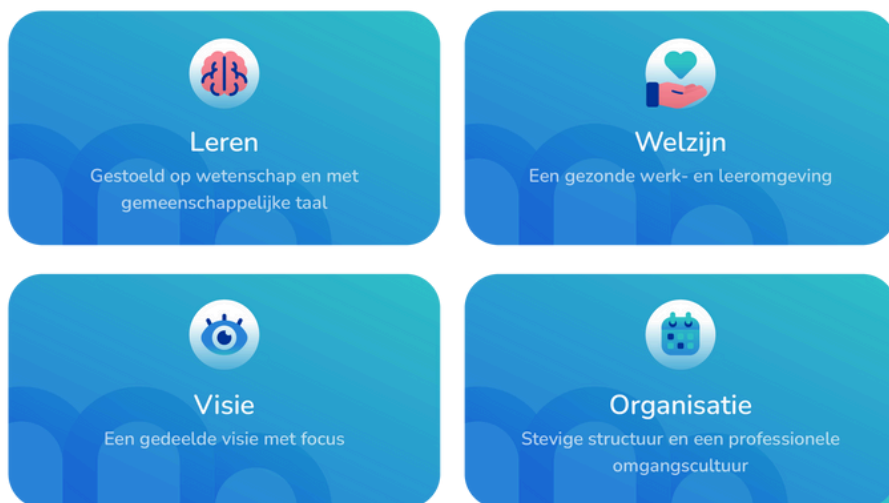


STAP 3. Wat kunnen onderwijsinstellingen doen om een stap verder te komen?



De nulmetingen en het COM-B model maken duidelijk aan welke knoppen gedraaid moet worden om het gewenste gedrag te stimuleren.

Een interventie kan gericht zijn op verschillende doelgroepen: het MT, OP, OOP, ouders of leerlingen. Ook zijn verschillende interventietypes mogelijk, zoals trainingen, een PLG, coachgesprekken, beeldcoaching, werkvormen, studiedagen, literatuur of een verandering in de organisationele structuur. Hieronder geven we een paar concrete voorbeelden van interventies voor ieder van de vier pijlers (zie Afbeelding 11).



Afbeelding 11. De ontwikkeling van de leerling staat bij ons centraal. Vier pijlers helpen de ontwikkeling maximaal te ondersteunen.



Interventie bij Leren

De didactische en pedagogische aanpak van docenten kan soms in strijd zijn met het leerlinggedrag dat ze proberen te stimuleren. Hoewel er veel bekend is over effectieve didactiek (zie onze boeken voor het VO & HO) [12,13], zien we dit nog niet altijd terug in de klas. Dit is begrijpelijk, aangezien docenten hun lesbevoegdheid soms jaren geleden hebben verkregen en wetenschappelijk onderzoek zich rap ontwikkelt. Hier ligt echter een enorme kans, want de leerkracht is de beïnvloedbaarste factor om de kwaliteit van het onderwijs te verhogen [14,15].

Het is daarbij belangrijk om met een schoolteam te werken aan een gemeenschappelijke taal. De term 'voorkennis activeren' wordt algemeen goed begrepen, maar over termen als 'hoge verwachtingen', 'curriculum', 'feedback' en 'formatief handelen' bestaan veel opvattingen die ver afstaan van de literatuur.

Om effectieve didactische en pedagogische gewoontes te ontwikkelen, is het belangrijk om regelmatig bijeen te komen, samen te verdiepen in wetenschappelijke mechanismen achter effectieve didactiek en praktische tips, hieruit een concreet plan op te stellen en dit te evalueren door bij elkaar in de klas te observeren [16,17]. De PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act) biedt hierbij systematische ondersteuning (zie Afbeelding 12).

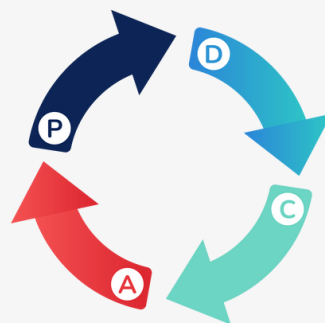
Afbeelding 12. De PDCA-cyclus

Plan: Plan een verandering, met als doel verbetering

Do: Test de verandering, liefst op kleine schaal

Check: Analyseer; wat ging er goed/ fout

Act: Neem de verandering definitief over of laat hem los



[12] Maji, D. L. R., Peeters, W., & Lucassen, M. (2023). *33 tips voor vo didactiek* (1ste editie). Boom Uitgevers.

[13] Peeters, W., & Maji, D. L. R. (2021). *33 tips voor hbo didactiek* (1ste editie). Boom Uitgevers.

[14] Mujs, D., Reynolds, D., & Kyriakides, L. (2015). The scientific properties of teacher effects/effective teaching processes. In *The Routledge International Handbook of Educational Effectiveness and Improvement* (pp. 100–123). Routledge.

[15] Goldhaber, D. (2016). In schools, teacher quality matters most: today's research reinforces

* Coleman's findings. *Education Next*, 16(2), 56–63.

[16] Collin, J., & Smith, E. (2021). *Effective Professional Development. Guidance Report*. Education Endowment Foundation.

[17] Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2022, 6 april). Een verstevigd fundament voor iedereen. Rapport | Rijksoverheid.nl.
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/04/22/een-verstevigd-fundament-voor-iedereen>



Interventie bij Welzijn

Het effectiefste instrument om welzijnsklachten aan te pakken is coaching [18]. Jammer genoeg heerst er in onderwijsinstellingen soms een taboe rond coaching. Er bestaat een misvatting dat mensen die coaching nodig hebben, het vak niet aankunnen. Als je zoiets hoort of denkt, bedenk dan dat *juist* de beste topsporters gebruikmaken van coaches. LeerGewoonte beschikt over ervaren psychologen en coaches die zowel online als offline het gesprek kunnen aangaan. Doordat de interventie gebaseerd is op data, is deze bijzonder effectief.

Interventie bij Visie

Wanneer de visie onrealistisch is, niet gedeeld wordt, of wanneer werknemers zich geen eigenaar voelen over de visie of het gevoel van urgentie ontbreekt, is het zaak te werken aan een realistische visie met focus die door de werknemers wordt ondersteund [19]. Visietrajecten zijn er in alle vormen en maten, maar het voornaamste is dat werknemers zich betrokken voelen bij het proces. Met onze wetenschappelijke aanpak die zich vooral richt op het creëren van urgentie, kernwaarden en gewenste gedragingen, kunnen relatief snel grote stappen worden gemaakt.

[18] Theeboom, T., Beersma, B., & Van Vianen, A. (2013). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1–18.

* [19] Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2022, 6 april). Een verstevigd fundament voor iedereen. Rapport | Rijksoverheid.nl. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/04/22/een-verstevigd-fundament-voor-iedereen>



Sipke Ruijter

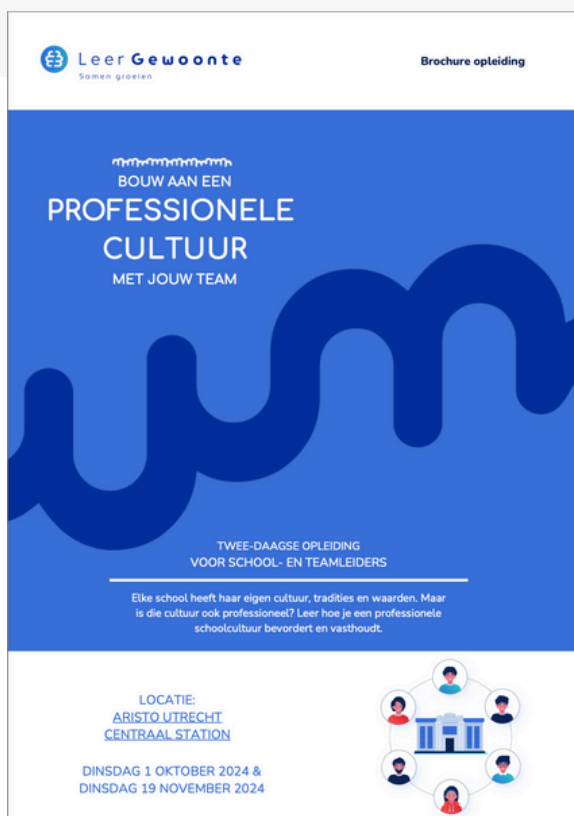
Docent, managementcoach, en trainer
bij LeerGewoonte

“Coaching is een cadeau. Het kan verborgen gewoontes, potentieel, belemmeringen en aannames onthullen. Dit soort inzichten maken ruimte voor het leren van nieuwe gewoontes, die leiden naar duurzame verandering.”



Interventie bij Organisatie

Wanneer de organisatiegraad van een onderwijsinstelling niet op peil is, of wanneer de omgangscultuur onvoldoende professioneel is, dient het managementteam als eerste actie te ondernemen. Zij moeten de juiste randvoorwaarden creëren en het juiste voorbeeld geven als het gaat om professioneel gedrag. Van daaruit moet het team stapsgewijs worden meegenomen in dit proces. In teams zijn namelijk veel misvattingen over wat professionaliteit inhoudt [20]. Met behulp van MT-begeleiding, en aanvullende studiedagen hebben we inmiddels al bij tientallen scholen een transformatie teweeg gebracht. Indien u interesse heeft, bieden wij een tweedaagse opleiding aan om een professionele schoolcultuur te ontwikkelen (zie Afbeelding 13).

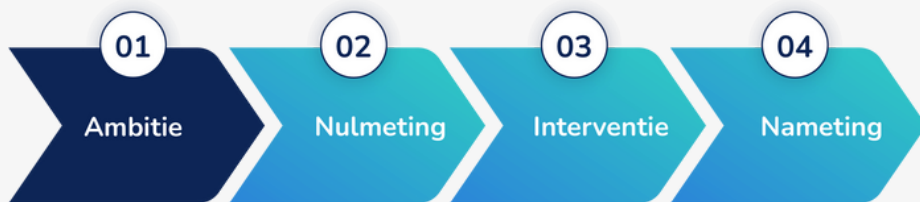


Afbeelding 13. Brochure professionele schoolcultuur



[20] Galenkamp, H., & Schut, J. (2018). *Handboek professionele schoolcultuur: focus op koers en gedrag*.

STAP 4. Nameting



Nameting

De laatste stap is de nameting; Wat hebben de interventies de onderwijsinstelling uiteindelijk opgeleverd? Deze vraag kunnen veel scholen aan het einde van een kostbare trainingsreeks doorgaans niet goed beantwoorden. Door goed te meten wordt het exacte effect van de interventie duidelijk.

Hoe lang duurt het om verandering door te voeren?

Het transformeren van een onderwijsinstelling is geen eenvoudige taak. Het vraagt om gedragsverandering op meerdere niveaus, het vergt inzicht in de complexiteit van het onderwijs en de vaardigheid om de juiste interventies toe te passen. Onderzoek wijst uit dat volledige, succesvolle systematische verandering drie tot vijf jaar kan duren [21,22]. Dat neemt niet weg dat de eerste vruchten vaak al na een paar weken of maanden zichtbaar merkbaar zijn. Uit ervaring weten we dat er in het eerste jaar een enorm enthousiasme bij de schoolleiding komt, zij gaat namelijk als eerst aan de slag. Het tweede jaar merken werknemers de effecten en gaan zij aan de slag en wordt daar het enthousiasme en de gedragsverandering merkbaar. Vanaf het derde jaar is de verandering ook duidelijk merkbaar in het gedrag van leerlingen.



[21] Dooley, J. (1995). Cultural aspects of systemic change management. Retrieved June 6, 2023, from <http://www.well.com/user/dooley/culture.pdf>

[22] Magen-Nagar, N., & Shamir-Inbal, T. (2014). National ICT Program- A Lever to Change Teachers' Work. American Journal of Educational Research.

Ontmoet het LeerGewoonte team

Samen met schoolleiders, docenten en leerlingen transformeren onze experts scholen op een wetenschappelijk onderbouwde en duurzame wijze. **Samen groeien**, want de uitdagingen zijn te complex voor het individu.



Dr. David L. R. Majj
Mede-eigenaar &
Neuropsycholoog

06 -29 38 84 68

david@leergewoonte.nl

IN CONTACT

Klaar voor verandering?

Gedragsverandering begint met een kleine stap. Vaak is die eerste stap dat er moed is vereist van besluitnemers of werknemers met invloed in een organisatie om die eerste stap te nemen. Als je het gevoel hebt dat het tijd is voor verandering en klaar bent om de ambities van jouw school te realiseren, neem dan contact met ons op.

Bezoek ons op



Willen Ruyslaan 225,
3063 ER Rotterdam



Wibautstraat 131D,
1091 GL Amsterdam

[PLAN EEN GESPREK](#)

www.leergewoonte.nl/onderwijs

