

# DIGITALE SPRONG

*Veranderkracht in het onderwijs tijdens én na corona*



**VERANDERKRACHT**

Toen scholen in maart 2020 hun deuren moesten sluiten, schakelden leraren in rap tempo over op onderwijs op afstand. De Monitor hybride onderwijs en de innovatievragen Onderwijs & ICT geven inzicht in hoe dit onderwijs werd ingericht en ervaren.

Belangrijke lessen van dat innovatieproces zijn:

- 1. Door urgentie springt iedereen in het diepe en komt in beweging.**
- 2. In de tussenfase is het belangrijk dat leiders ondersteuning bieden en ruimte creëren voor leren.**
- 3. Om veranderingen écht te borgen is het nodig om door te zetten als het taai wordt.**

Meer over deze inzichten lees je in dit whitepaper.



*reflectievragen:*

**In dit whitepaper kom je verschillende reflectievragen tegen. Deze vragen dagen je uit om naar je eigen situatie te kijken.**



# 1. De start van een verandering

Het onderwijs heeft tijdens het afstandsonderwijs en hybride onderwijs door Corona laten zien dat er een flinke innovatiekracht in de sector zit! Als het moet dan kunnen scholen en besturen het roer omgooien en binnen korte tijd op een andere manier gaan werken. Leraren, schoolteams en directies verbaasden zichzelf over de enorme stappen die er in korte tijd gezet werden als het gaat om digitalisering en anders organiseren, blijkt uit het kwalitatieve onderzoek van Samen Slimmer Leren en de Monitor hybride onderwijs.

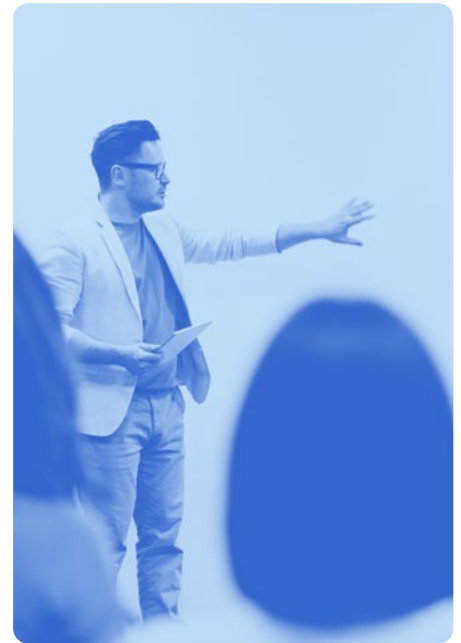
## Twee aanleidingen voor verandering

Een veranderproces kan op twee manieren tot stand komen: vanuit het lonkend perspectief of vanuit urgentie<sup>1</sup>. Het lonkend perspectief start vanuit een visie, een beeld om samen naartoe te werken, en gaat uit van hoop. Veranderprocessen die worden gedreven door urgentie gaan uit van angst, er gaat iets fout als er geen verandering wordt ingezet. Urgentie creëert direct verandering en beweging bij een grote groep mensen. Deze beweging is vaak wel kortstondig van aard<sup>2</sup>. Door Corona werden scholen gedwongen om vanuit deze urgentie snel het afstandsonderwijs en hybride onderwijs in te richten, en om aan de slag te gaan met digitale toepassingen.

*"Zelfs mensen die weinig affiniteit hebben met dit onderwerp voelden nu de urgentie. Tot voor kort was het zo dat collega's nog konden zeggen: "ik kan het niet" en daarmee voor zichzelf legitimeerden waarom ze geen digitale middelen inzetten. Deze verandering zie je op schoolniveau." (Projectleider Innovatievragen Onderwijs & ICT)*

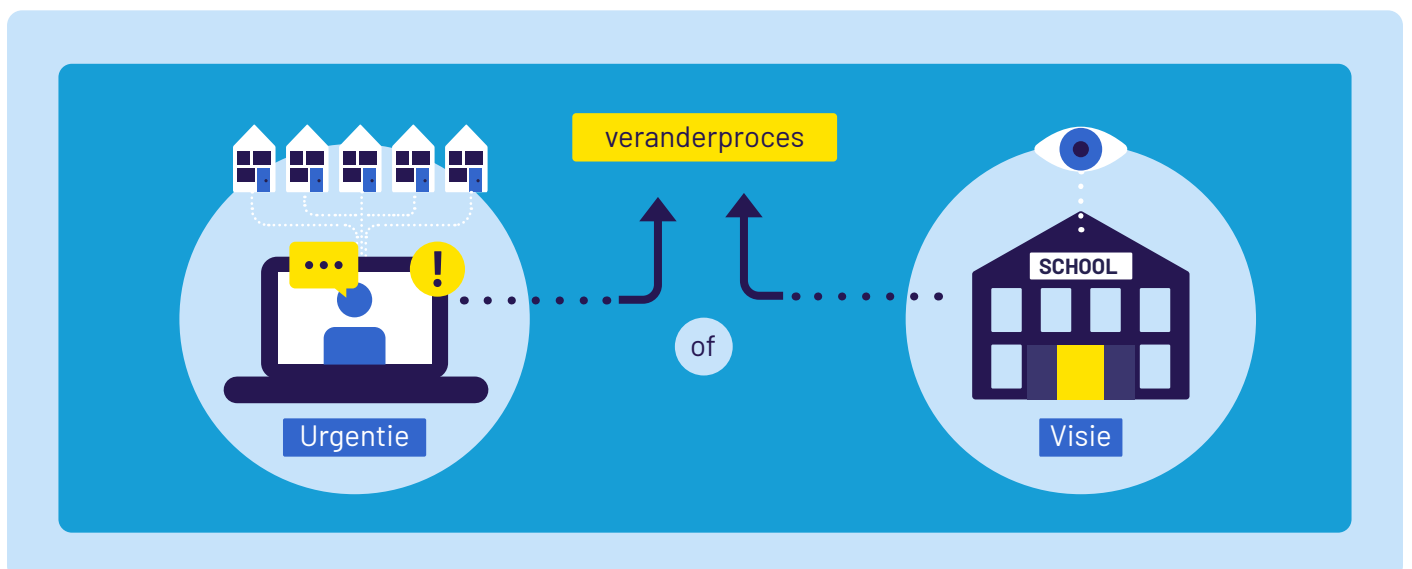
*"Mensen gingen zich digitale programma's eigen maken waar je normaal drie tot vier jaar voor nodig hebt. Het is opmerkelijk dat ook leerkrachten met digitale linkse handen meegingen." (Projectleider Innovatievragen Onderwijs & ICT)*

► **Door urgentie springt iedereen in het diepe en komt in beweging.**



reflectievraag:

**Op welke manier ontstaan veranderingen normaliter in jullie schoolteam? Speelt urgentie of juist het lonkend perspectief een leidende rol?**



## 2. Het 'nieuwe normaal', ook wel de liminale fase

Sinds het uitbreken van de coronacrisis is er veel gesproken over het 'nieuwe normaal'. Een tussenfase waarin leerlingen, leraren, directie, maar ook ouders en opvang op een andere manier het leerproces moesten inrichten en begeleiden. Soms van afstand, soms dichtbij. Hele klassen leerlingen die vanuit hun eigen huis digitaal instructie bijwoonden. Ouders die opeens een cruciale rol speelden in het begeleiden van hun kinderen en die regelmatig schakelden met leraren en leraressen over lesstof en sociaal-emotioneel welzijn van hun kind.

### Onzekerheid en hang naar regels

Dit 'nieuwe normaal' wordt ook wel de liminale fase genoemd<sup>3</sup>. Een periode waarin alle bekende manieren van werken even verdwijnen en er ruimte ontstaat voor het uitproberen van nieuwe werkwijzen. Deze fase levert in positieve zin leerervaringen, ruimte voor experimenten en kennisdeling op. Maar het is ook een tijd waarin schoolteams moeten afstappen van bekende routines en patronen. Dit kan zorgen voor gevoelens van onzekerheid, angst en soms boosheid. De hang naar regels en sturing wordt in deze periode versterkt, omdat het deze onzekerheid tegengaat.

*"Ik ben er soms onzeker over of we de afgelopen periode wel de juiste, doordachte keuzes hebben gemaakt. Bijvoorbeeld bij het schooladvies van leerlingen. Hebben we daar voldoende het gesprek over gevoerd, met elkaar en met leerlingen? En in hoeverre kan dat eigenlijk wel via teams?"*  
(Bestuurder)

### Leiderschap in liminale fase vraagt om ruimte voor leren

Het omgooien van routines levert stressvolle situaties op in teams die vragen om sterk leiderschap. Dit leiderschap wordt gezocht in formele leiders, zoals schoolleiders en bestuurders. Maar ook in informele leiders zoals ICT-coördinatoren en andere specialisten. Om effectief leiding te

geven tijdens een veranderproces is het van belang om goed te kijken welke ondersteuning nodig is, zogenaamd dienend leiderschap.<sup>4</sup> Bijvoorbeeld ruimte voor het ontwikkelen van ICT-vaardigheden of aandacht voor emotioneel welbevinden.

*"We hebben veel gedacht over waar we wat van moeten vinden en waar we ons niet mee moeten bemoeien. Als bestuurder moet je bepalen waar je op let, maar vooral op waar je ruimte geeft."*  
(Bestuurder)



reflectievraag:

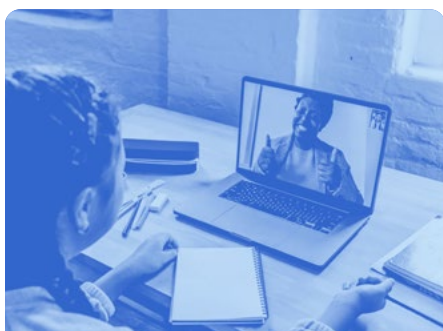
**In hoeverre is er tijdens het afstandsonderwijs en hybride onderwijs ruimte gemaakt voor kennisdeling en leren, en welke rol speelden leidinggevendenden hierin?**



**Wat deden schoolleiders die veel ondersteuning boden tijdens de schoolsluiting? Uit de Monitor hybride onderwijs komen de volgende voorbeelden:**

(in volgorde van heel vaak tot vaak)

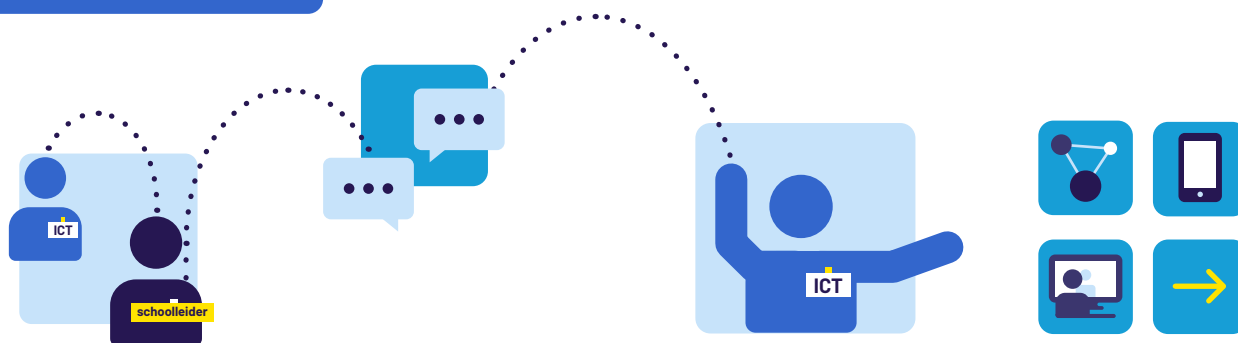
1. Ik zorg dat leraren over de **hulpmiddelen** beschikken die zij nodig vinden voor goed onderwijs (86%)
2. Ik zorg dat leraren **keuzes maken** in overeenstemming met de onderwijsvisie van de school (86%)
3. Onze schoolorganisatie biedt **ondersteuning bij problemen** leraar met technologie (84%)
4. Ik zorg dat onze school **tijdig** over goede ICT-voorzieningen beschikt (81%)
5. Ik zorg dat onze school over de **digitale voorzieningen** beschikt die nodig zijn voor onze schooldoelen (79%)



Het 'nieuwe normaal' zorgde ervoor dat veel leraren gingen nadenken over hun ICT-ambities voor de toekomst. In deel 1 van de [Digitale Sprong](#) zijn we hier al eerder op in gegaan.

Dat de ondersteuning van een schoolleider cruciaal is blijkt ook uit de Monitor hybride onderwijs. Wanneer de schoolleiding meer ondersteunende randvoorwaarden verzorgt tijdens de scholensluiting, bieden leraren meer diverse onderwijsactiviteiten aan in hun lessen. Daarbij blijkt dat deze leraren de opbrengsten van leerlingen tijdens de schoolsluiting hoger waarderen dan leraren die minder ondersteuning van de schoolleiding hebben ervaren. Ook zien zij bij significant minder leerlingen een negatieve invloed op het geheel van leerprestaties, motivatie en welbevinden.

► **In de tussenfase is het belangrijk om niet toe te geven aan de hang naar regels en structuur door onzekerheid, maar om te focussen op het geven en nemen van ruimte voor kennisdeling en leren. Formele en informele leiders spelen hierin een belangrijke rol.**



### 3. Borgen van verandering door betekenisgeving

#### Veel emoties en energiek door snelle veranderingen

Het is tijdens een veranderproces belangrijk om oog te hebben voor de emoties die loskomen bij mensen. Veranderen kost energie. Het vraagt van mensen om routines en patronen te doorbreken, en zorgt ervoor dat men zeker in het begin van een verandering continu 'aan' staat. Er kan verandermoeheid optreden. Deze vermoeidheid ontstaat op verschillende momenten, maar zeker bij veranderingen die noodgedwongen tot stand komen en waar mensen niet per sé intrinsiek gemotiveerd zijn speelt het op.<sup>5</sup>

*"Sommige leraren vonden online pedagogiek erg lastig en wilden niet meer online lesgeven. Het is voorgekomen dat leerlingen leraren uit de online meeting gooiden en dat leraren niet meer terug konden. Hoe ga je om met zo'n vervelende ervaring en de emotie die de leraar hierbij voelt?" (Projectleider Innovatievragen Onderwijs en ICT)*



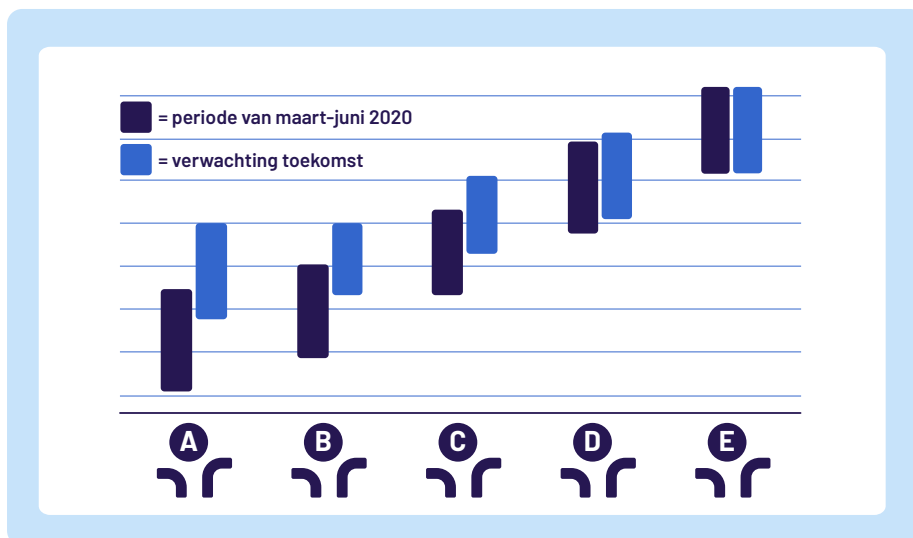
reflectievraag:

**Hoe hebben jullie de afgelopen tijd als team ervaren? Welke 'nieuwe' gebruiken zouden jullie willen behouden en van welke wil je zo snel mogelijk afscheid nemen?**

## Doorpakken door te kiezen: wat willen we behouden en wat niet?

Juist op momenten dat deze veranderbaarheid optreedt, is het van belang om niet direct terug te veren, maar om bewust boven de doorgemaakte veranderingen te hangen. Welke veranderingen zijn betekenisvol geweest voor leraren, leerlingen, ouders en directie? Welke van deze veranderingen zijn eigenlijk gewenst, en welke zijn uit nood geboren en mogen snel weer verdwijnen? Samen het gesprek aangaan en kiezen wat je als schoolteam en -bestuur wilt behouden is een belangrijke fase in het vasthouden en borgen van nieuwe manieren van werken en leren in de organisatie.<sup>6</sup>

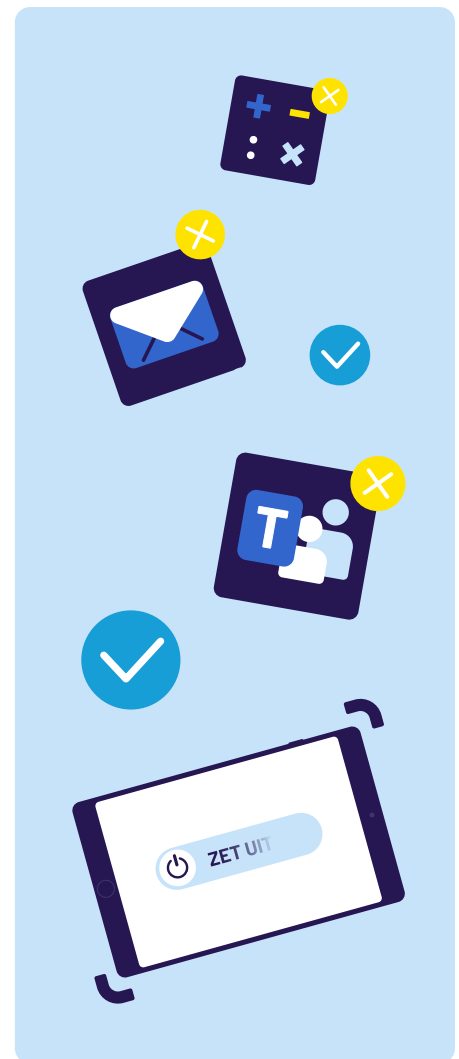
*“Nu het weer normaal wordt, zie je dat iedereen weer terugzakt in de oude systemen. De uitdaging is hoe je zaken vast gaat houden. Ons Koers in kaart-traject helpt hierbij door wekelijks overleg met onze directeuren een vinger aan de pols te houden: wat hebben we zien gebeuren en wat willen we vasthouden?” (Bestuurder)*



Het geven van ruimte is belangrijk om leermomenten, kennisdeling en initiatieven uit teams te laten groeien. **Figuur 1** uit de Monitor hybride onderwijs laat zien dat vrijwel alle schoolleiders, aangeven in de toekomst nog meer ondersteuning te bieden dan ze al tijdens de scholensluiting gaven. Ze hopen daarmee het verdere ontwikkelen van onderwijs in de toekomst te blijven stimuleren. Schoolleiders die tijdens de scholensluiting de minste ondersteuning gaven (**A en B**), laten daarbij de grootste groei zien. Allemaal hopen ze daarmee het verder ontwikkelen van het onderwijs in de toekomst te blijven stimuleren.

*“Ik zou het super vinden als er scholen zijn die zeggen: we geven een deel van ons curriculum niet meer in de traditionele klassetting, en we stellen een heleboel materiaal beschikbaar waar kinderen ieder moment van de dag gebruik van kunnen maken. Op school gaat het vervolgens over de sociale kant van het onderwijs. Zodra dat gebeurt zou deze tijd heel waardevol zijn geweest!”*

*(Projectleider innovatievraag Onderwijs & ICT)*



◀ **Figuur 1.**  
Mate van ondersteuning  
schoolleiding tijdens hybride  
onderwijs in mrt-jun. 2020 en  
verwachting toekomst.

▶ **Om veranderingen écht te borgen is het nodig om door te zetten als het taai wordt. Betekenisgeving, bespreken welke ontwikkelingen gewenst en welke ongewenst zijn voor het individu, het team en de organisatie, is hier een belangrijk onderdeel van. De schoolleider speelt hierin een belangrijke rol.**

## Over de Monitor hybride onderwijs

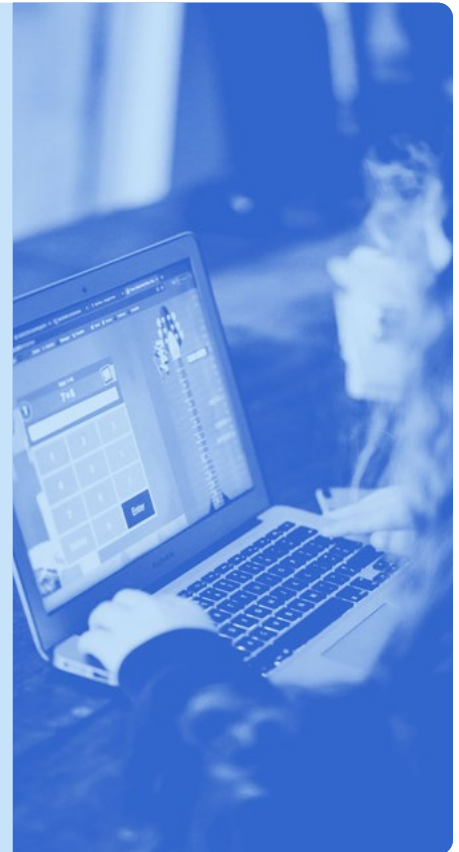
De Monitor hybride onderwijs is in juni 2020 door Kennisnet en de PO-Raad uitgezet onder scholen. De eerste rapportage (november 2020) geeft inzicht in hoe schoolleiders, leraren, ouders en leerlingen de periode van onderwijs op afstand hebben ingericht en ervaren. In dit whitepaper worden enkele bevindingen uitgelicht. Het volledige rapport is te downloaden via [www.samenslimmerpo.nl/monitorhybrideonderwijs](http://www.samenslimmerpo.nl/monitorhybrideonderwijs)



## Over de Digitale Sprong

Binnen het project de Digitale Sprong onderzoekt de PO-Raad aan de hand van verschillende thema's hoe het onderwijs er in de periode maart-juni 2020 uit zag. Wat was de impact op leraren, ouders en leerlingen? Is er inderdaad een 'digitale sprong' gemaakt? Of was praktijk weerbarstiger? Door data uit de Monitor hybride onderwijs te combineren met eerder onderzoek en inzichten van projectleiders van de Innovatievragen Onderwijs en ICT, brengt de PO-Raad dit in kaart.

- **Deel 1** in deze serie gaat over de ICT-ambities van leraren. [Bekijk deel 1 hier.](#) ➤
- **Deel 2** in deze serie gaat over kansengelijkheid. [Bekijk deel 2 hier.](#) ➤
- **Deel 3** in deze serie gaat over de veranderkacht van onderwijs. [Bekijk deel 3 hier.](#) ➤



[www.samenslimmerpo.nl/digitalesprong](http://www.samenslimmerpo.nl/digitalesprong)

### Referenties

- <sup>1</sup> Witte, M. de & Jonker, J. (2013). De kunst van het veranderen.  
<sup>2</sup> Kotter, J.P. & Cohen, D.S. (2010). De hart van de verandering.  
<sup>3</sup> Braun, D & Kramer, J. (2015). De corporate tribe.

- <sup>4</sup> Boonstra, J. (2014). Leaders in cultuurverandering.  
<sup>5</sup> Kramer, J. (2020). Werk heeft het gebouw verlaten.  
<sup>6</sup> Homan, T. (2005). Organisatiedynamica.