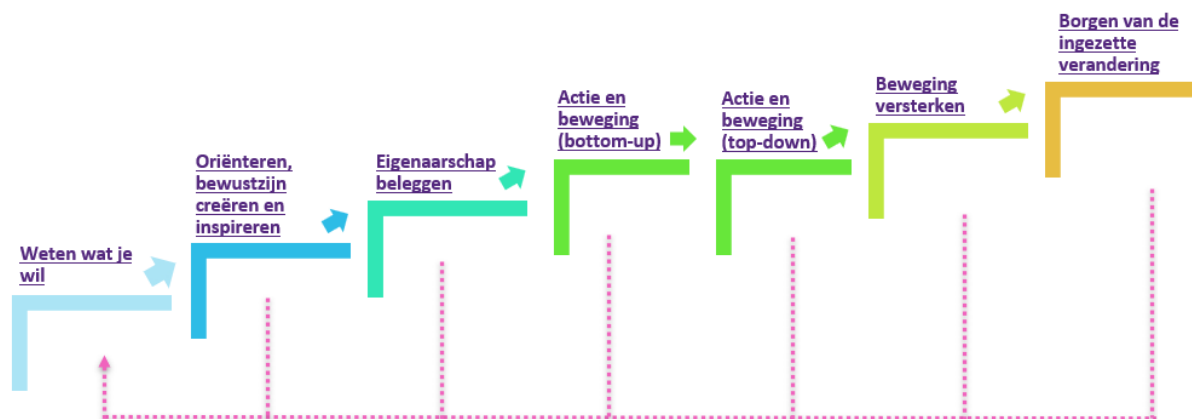


Theoretische onderbouwing Routekaart

De routekaart voor instellingsbrede professionalisering op het gebied van leren en lesgeven met ict bestaat uit de volgende fasen:



Twee theoretische modellen voor verandering

De manier waarop deze fasen zijn ingedeeld en benoemd is te onderbouwen vanuit verschillende wetenschappelijke theorieën. Ten eerste is het afgeleid van het werk van [Kurt Lewin](#) die beschrijft dat succesvolle verandering volgens drie stappen gaat: unfreezing the present level of performance; moving to a new level; en freezing group life at the new level. Je ziet de eerste stap (unfreezing) hiervan in ons model terug in de eerste drie fasen waarin mensen bewust worden gemaakt van de op handen zijnde verandering en het nut en de noodzaak daarvan, en wordt er gezorgd dat de juiste mensen op posities komen om verandering tot stand te laten komen. In de vierde, vijfde en zesde fase zie je de parallel met de tweede stap (moving to a new level), hierin wordt nieuw gedrag aangeleerd, gestimuleerd, en oud gedrag (in dit geval: niet handelen naar de ambities en standaarden voor leren en lesgeven met ict) wordt afgeleerd en ontmoedigd. De derde stap (freezing) komt overeen met de laatste fase in de routekaart waarin wordt gezorgd dat de nieuwe manier van werken en de nieuwe cultuur bewaard blijft en de nieuwe standaard wordt.

Een uitbreiding op dit model is het model van Kotter, waarin hij acht stappen van verandering beschrijft:



Daarbij komen stap 1 t/m 4 overeen met onze fasen Weten wat je wil en Oriënteren, bewustzijn creëren en inspireren. Dit komt dus overeen met het scheppen van een klimaat voor verandering, als het ware is dit een voorbereidende fase (en dit lijkt dus ook weer op Unfreeze van Lewin). Hierbij moet wel de kanttekening geplaatst worden dat het ontwikkelen van een visie op onderwijs met en over ict niet vanzelfsprekend is en gepaard moet gaan met ontwikkelingen op dit vlak, waardoor de visie steeds concreter wordt. Stap 5 van Kotter komt overeen met fase Eigenaarschap beleggen. Stap 6 komt overeen met de fasen Actie en beweging, zowel bottom-up als top-down. Stap 7 komt overeen met Beweging versterken en stap 8 met Borgen van de ingezette verandering.

Veranderstijlen

Qua fasering tonen deze twee modellen, die van Lewin en die van Kotter, de meeste overeenkomsten met onze routekaart. Er is ook nog een ander perspectief om te gebruiken bij de onderbouwing van de routekaart en die komt van de stijl van verandering. Hierover schrijven vele websites, voornamelijk uit de hoek van de bestuurskunde/bedrijfskunde. Eén veranderstijl is strategische transformational change, die vertrekt vanuit het perspectief van de organisatie. Dat begint met plannen, doelen stellen, strategieën uitdenken. Deze stijl zie je in verschillende fasen van onze routekaart terug, bijvoorbeeld in het stellen van de ambities vanuit de instelling en actie en beweging top-down, dus gestuurd vanuit management. Er is ook een veranderstijl die vertrekt vanuit het perspectief van de mensen, namelijk people-centric organizational change. Daarbij gaat het over het (helpen) transformeren van de mensen en het gaat dus vooral over gedrag. Het gaat over een nieuwe manier van werven en trainen/opleiden, over werkplezier, structuur bieden aan en meevoelen met je team. Dit zie je ook in verschillende fasen van je routekaart, daar waar het gaat over bottom-up beweging en eigenaarschap beleggen bij de teams zelf. Deze stijl zit ook verweven in de bouwstenen voor effectieve docentprofessionalisering (aansluiten bij de eigen praktijk, maatwerk, autonomie, ondersteunen en belonen) en deze bouwstenen hebben ook een plek in onze routekaart (maar dan meer op een detailniveau). Dit perspectief doet ook erg denken aan het kleurenmodel van De Caluwé (De Caluwé & Vermaak, 2006) (overgenomen van <https://boomstrategie.nl/model/veranderen-met-het-kleurenmodel-van-de-caluwe-vermaak>):

Rood: beloningsstrategie

Kenmerkend: belonen en straffen, gedragsgericht. Communicatie gericht op overredenen. Gewenst gedrag stimuleren met enthousiasmerende acties en in vooruitzicht stellen van beloningen. Individuele gesprekken voeren met duidelijkheid over positieve en negatieve consequenties.

Blauw: geplande strategie

Kenmerkend: top down, projectmatig en oplossingsgericht. Communicatie gericht op overtuigen; beïnvloeden van houding en gedrag door kennis over te dragen en doelen toe te lichten.

Geel: onderhandelstrategie

Kenmerkend: onderhandelen en coalities vormen, gericht op compromissen. Door middel van inspraakbijeenkomsten en werksessies verandernoodzaak duidelijk maken, doelen vaststellen en hier met sturing van experts mee aan de slag gaan.

Groen: leerstrategie

Kenmerkend: elkaars ervaring en expertise benutten. Faciliteren van kennisdelingsstructuren en –bijeenkomsten, trainingen, cursussen. Geven van onderlinge feedback stimuleren en ruimte bieden voor experimenteren.

Wit: transformatiestrategie

Kenmerkend: visionair en toekomstgericht. Samenwerken, gericht op betekenis geven. Veel onderlinge communicatie (gesprekken, brainstorm) leidt tot interactie en uiteindelijk verandering.