

Het samenspel tussen samenwerking en kennis voor duurzame onderwijs- verandering

Binnen een instelling in het hoger onderwijs is het doel gesteld om onderwijs flexibeler te maken en te experimenteren met hybride leeromgevingen. Daarom werken docenten samen met werkveldpartners om praktijkgericht leren beter te integreren. Er zijn bijeenkomsten geweest, inspirerende voorbeelden gedeeld en enkele opleidingen zetten al stappen. Maar na verloop van tijd blijkt dat de verandering niet overal even sterk doorzet. Sommige teams weten de nieuwe aanpak goed te vertalen naar hun lessen, terwijl anderen moeite hebben om het concept echt eigen te maken. De samenwerking tussen docenten en externe partners verloopt wisselend, en niemand heeft goed zicht op welke kennis en ervaringen nu echt bijdragen aan de verandering.

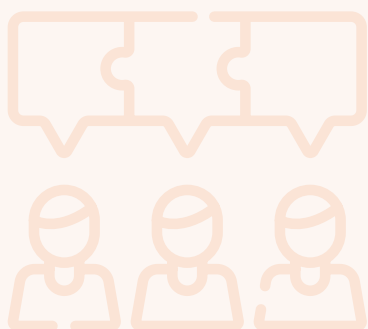
Deze situatieschets is fictief, maar waarschijnlijk herkenbaar. Onderwijsverandering in het mbo en hbo vraagt niet alleen om nieuwe ideeën, maar vooral om effectieve samenwerking om slim kennis te creëren en benutten. Zo kan namelijk worden gestreefd naar duurzame verandering. Maar hoe krijg je inzicht in wie met wie samenwerkt en welke kennis wordt gecreëerd, gedeeld en toegepast? In dit artikel introduceren we een tool die dat in kaart brengt. Want als je weet hoe kennis en netwerken bewegen, kun je verandering duurzamer maken.

ELSKE VAN DEN BOOM-MUILENBURG, BELINDA OMMERING

DE UITDAGING: SAMEN WERKEN AAN KENNIS VOOR DUURZAME ONDERWIJS- VERANDERING

Onderwijsprofessionals staan voor complexe uitdagingen die ze niet alleen kunnen oplossen (Daly & Stoll, 2018). Denk aan curriculum-vernieuwingen, het aanpakken van kansengelijkheid of het versterken van interdisciplinair onderwijs. Zulke veranderingen vragen om samenwerking: niemand heeft in zijn eentje alle antwoorden en juist in interactie ontstaat nieuwe kennis waar je gezamenlijk betekenis aan geeft om stappen te zetten.

Want kennis is belangrijk in een veranderproces (Vanlommel & Van den Boom-Muilenburg, 2024). In veranderprocessen kom je onvermijdelijk situaties tegen waarin het antwoord niet meteen voorhanden is. Dit 'niet-weten' kan leiden tot handlingsverlegenheid: een gevoel van onzekerheid over welke stap nu te zetten. Het creëren van handlingskennis helpt om verder te komen, en daarbij is onderzoekend vermogen essentieel. Professionals met onderzoekend vermogen kunnen niet alleen vaststellen waar adequate (handlings)kennis ontbreekt, maar zijn ook in staat deze ontbrekende





raakt aan het concept van sociaal kapitaal: de netwerken en relaties waarbinnen professionals werken, beïnvloeden hun toegang tot kennis en de manier waarop ze gezamenlijk betekenis geven aan inzichten (Lin, 2009). Onderwijsprofessionals die deel uitmaken van diverse netwerken komen in aanraking met andere perspectieven, ervaringen en expertise. Dit verbreedt niet alleen hun kennisbasis, maar helpt ook bij het kritisch bevragen van aannames

ONDERWIJS- VERANDERING VEREIST EEN BALANS TUSSEN KENNIS EN SAMEN- WERKING

en het ontwikkelen van nieuwe handelingsperspectieven – ofwel, het inzetten van onderzoekend vermogen (Ommering et al., 2023). Sterke relaties binnen teams zorgen voor vertrouwen en diepgang, waardoor diepgaande kennisontwikkeling mogelijk wordt. Tegelijkertijd zijn verbindingen met andere groepen en organisaties essentieel om frisse ideeën en innovatieve werkwijzen te omarmen. Door bruggen te slaan naar andere organisaties, onderzoekers of beleidsmakers, kunnen onderwijsprofessionals niet alleen inspiratie opdoen, maar ook concrete stappen zetten richting duurzame onderwijsverandering (Van den Boom-Muilenburg et al., 2023).

Voor duurzame onderwijsverandering is een bewuste balans tussen kennis en samenwerking essentieel. Het creëren, verbinden en benutten van kennis is geen losstaand proces, maar sterk verweven met de sociale »

kennis met een bij de context passende grondigheid te creëren én bruikbaar te maken voor de eigen praktijk (Munneke, 2024). In samenwerkingen tijdens veranderprocessen is collectief onderzoekend vermogen daarom van grote waarde om gezamenlijk handelingsperspectieven te ontwikkelen en betekenis te geven aan kennis (Damsa et al., 2010). Zo wordt het niet-weten dus geen blokade, maar juist een startpunt voor leren, ontwikkelen én veranderen.

Kennis is daarbij dus niet iets wat je alleen vergaart of toepast. Het ontstaat en krijgt betekenis in gesprekken, gedeelde ervaringen en

gezamenlijke reflectie. In dit proces worden verschillende vormen van kennis – ervaringskennis, professionele kennis en wetenschappelijke kennis – als gelijkwaardig, waardevol en helpend gezien. Door samen te werken aan onderwijsverandering, worden aannames uitgedaagd, perspectieven verrijkt en nieuwe inzichten ontwikkeld. In die zin is kennisontwikkeling geen individuele, maar een sociale activiteit.

Wie je kent en met wie je samenwerkt, bepaalt bovendien niet alleen welke kennis je tot je beschikking hebt, maar ook hoe er betekenis wordt gegeven aan die kennis. Dit

FOTO: PEXELS FAUXEIS

structuren waarin onderwijsprofessionals zich bevinden en waarbinnen betekenis gegeven wordt aan kennis. Dit betekent dat samenwerking en kennis geen afzonderlijke stappen zijn, maar een dynamisch en cyclisch proces vormen. Door deze wisselwerking expliciet te maken en te versterken, kunnen onderwijsprofessionals samen bouwen aan blijvende en betekenisvolle verandering.

DE TOOL: SAMEN REFLECTEREN OP SAMEN WERKEN AAN KENNIS VOOR VERANDERING

Hoe weet je met wie je binnen je team en organisatie over een onderwijsverandering praat en welke soorten kennis je daarbij gebruikt? Vaak sta je daar niet bewust bij stil, terwijl samenwerking en gezamenlijke betekenisgeving een cruciale rol

spelen in het succes van een verandering. Om hier als team inzicht in te krijgen, gebruiken we een visuele tool die helpt om het netwerk van de groep (sociaal kapitaal) in kaart te brengen en gezamenlijk te reflecteren op de manier waarop betekenis wordt gegeven aan kennis.

De tool bestaat uit meerdere onderdelen. Het proces start met een eenvoudige vraag: "Met wie overleggen wij als team over deze onderwijsverandering?" Gezamenlijk brengen teamleden in kaart met wie ze contact hebben en hoe vaak. De namen worden op post-its geschreven en geplaatst op een cirkelmodel. De afstand tot het midden geeft aan hoe vaak er contact is over de onderwijsverandering: mensen in de binnenste cirkel worden wekelijks gesproken in dit kader, in de mid-

delste cirkel minstens maandelijks en in de buitenste cirkel minder dan maandelijks. Vervolgens geven ze met icoontjes aan wie deze personen zijn. Is het een directe collega uit hun eigen team, een collega binnen de organisatie maar buiten het eigen team, of juist iemand van buiten de organisatie, zoals een werkveld-partner, onderzoeker of externe expert? Ook wordt aangegeven welke vorm(en) van kennis gehaald worden bij de verschillende personen: wetenschappelijke kennis (paars - kennis voortkomend uit onderzoek), professionele kennis (blauw - kennis voortkomend uit de professionele rol) en/of persoonlijke ervaringskennis (oranje - kennis voortkomend uit eigen ervaringen, reflectie en percepties van betrokkenen in verschillende situaties)?

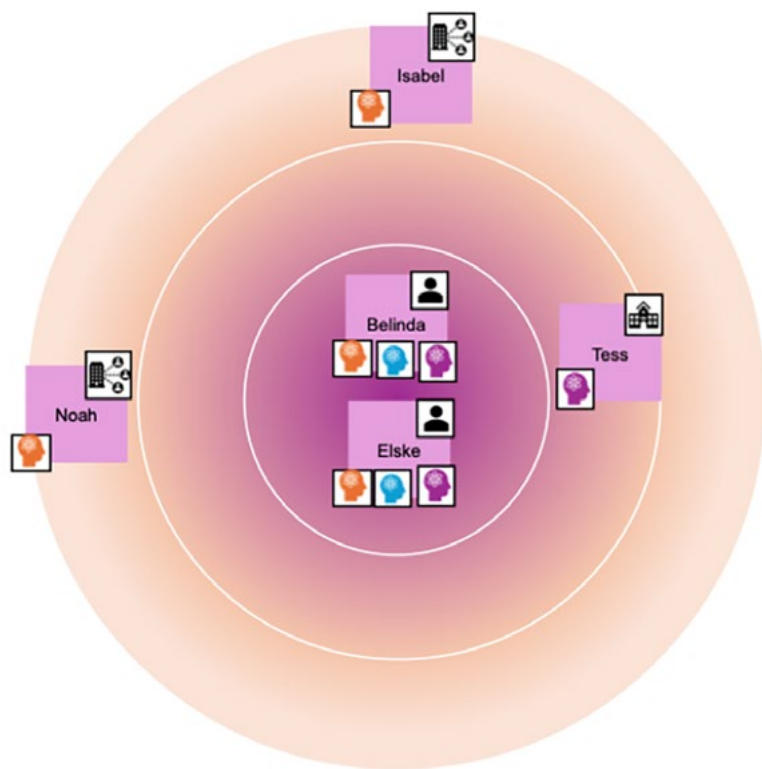
Wanneer deze visualisering compleet is, volgen verdiepende reflectievragen die deelnemers helpen om hun huidige situatie te vergelijken met hun gewenste situatie. Ze denken na over vragen als: Hoe verhoudt de kennis die we als team gebruiken zich tot de vraagstukken waarvoor we staan? Zijn er bepaalde kennisvormen die domineren en andere die ondervertegenwoordigd

KENNIS IS BELANGRIJK IN EEN VERANDERPROCES

zijn? Met wie werken we intensief samen en wie zouden we vaker willen betrekken? Ontbreken er perspectieven die we nodig hebben voor de onderwijsverandering? Wat kunnen we als team doen om onze samenwerking en kennisdeling verder te versterken? Wie zouden we



FOTO: PEXELS KABOOMPIXS.COM



Figuur 1. Een fictief voorbeeld van een ingevulde tool.

vaker willen spreken om de onderwijsverandering verder te brengen? Deze reflectie maakt inzichtelijk of het huidige netwerk en de manier waarop kennis gezamenlijk geconstrueerd wordt voldoende zijn om de verandering succesvol te ondersteunen.

De tool is bij uitstek geschikt om in teams te gebruiken, maar kan ook individueel worden ingevuld als gezamenlijke reflectie niet mogelijk is. In beide gevallen helpt hij om bewuster naar kennis en samenwerking te kijken en gericht stappen te zetten in het veranderproces. Zo biedt de tool niet alleen een moment van reflectie, maar ook concrete handvatten om samen doelgericht kennis te construeren en hieraan betekenis te geven, als basis voor duurzame onderwijsverandering.

PRAKTISCHE TOEPASSINGEN: VAN INZICHT NAAR ACTIE

De ervaring leert, dat het werken met deze tool niet alleen waardevolle inzichten oplevert, maar ook

direct leidt tot concrete stappen. Onderwijsprofessionals waarderen het om op deze manier stil te staan bij hun netwerk en de manier waarop zij betekenis geven aan kennis, omdat het hen helpt de onderwijsverandering vanuit een ander perspectief te analyseren. Het zichtbaar maken van wie ze spreken, welke vormen van kennis gewaardeerd worden en waar mogelijk blinde vlekken zitten, geeft vaak een nieuw en verhelderend beeld van hun situatie.

Deze reflectie roept vrijwel altijd de vraag op: Wat kan ik morgen anders doen? In de praktijk zien we dat deelnemers na het invullen van de tool al snel acties formuleren die ze direct kunnen uitvoeren. Zo besluiten sommigen om bewuster op zoek te gaan naar bepaalde kennisbronnen en hierover de dialoog aan te gaan, of om vaker met collega's buiten hun eigen team in gesprek te gaan. Anderen merken dat ze bepaalde perspectieven missen en nemen zich voor om bijvoorbeeld een expert van

buiten de organisatie te betrekken, wat ook weer van invloed is op de manier waarop er betekenis wordt gegeven aan kennis. Ook komt het voor dat deelnemers ontdekken dat ze vooral in kleine, vaste kringen over de onderwijsverandering praten en dat ze hun netwerk bewuster willen uitbreiden om tot bredere inzichten en nieuwe ideeën te komen.

ONZE OPROEP:
NEEM DE TIJD OM JE
NETWERK ONDER DE
LOEP TE NEMEN

Het mooie is dat deze acties vaak klein en laagdrempelig zijn, waardoor ze gemakkelijk de volgende dag al kunnen worden ingezet. Een gesprek plannen met een collega, een vraag uitzetten in een bredere groep of een bestaande samenwerking verdiepen: het zijn relatief eenvoudige stappen die het veranderproces direct kunnen versterken. Zo helpt de tool niet alleen om de onderwijsverandering beter te begrijpen, maar ook om er concreet richting aan te geven.

CONCLUSIE EN VERVOLG

In onderwijsverandering speelt samen werken aan kennis een sleutelrol. Toch is het niet altijd vanzelfsprekend om stil te staan bij de vragen: Met wie overleg ik (nog niet)? Welke kennis ontbreekt of benut ik (nog niet)? En wat zou ik anders willen? De tool die we hier hebben beschreven, helpt onderwijsprofessionals om hun netwerk en het proces van betekenisgeven aan kennis inzichtelijk te maken en hier bewuster mee om te gaan. Daarnaast helpt het om het gesprek te voeren over dit soort samenwer- »

king- en kennisgerelateerde processen. Dit levert niet alleen reflectie op, maar ook concrete handvatten om netwerken te versterken en gericht gebruik te maken van verschillende kennisbronnen.

"ALS JE WEET HOE
KENNIS EN NETWERKEN
BEWEGEN, KAN
JE VERANDERING
DUURZAMER MAKEN"

Wat deze aanpak krachtig maakt, is dat de inzichten direct te vertalen zijn naar actie. Kleine stappen, zoals een gesprek plannen met een collega of bewust een nieuw perspectief betrekken, kunnen al een groot verschil maken in hoe een onderwijsverandering zich ontwikkelt. Juist door het gesprek over samenwerking en kennis expliciet te maken, ontstaan er nieuwe verbindingen en mogelijkheden die de verandering duurzaam kunnen versterken.

Onze oproep is dan ook: neem de tijd om je netwerk onder de loep te nemen. Wie zijn je belangrijkste

gesprekspartners? Welke kennisbronnen benut je, en welke zouden nog kunnen bijdragen? Door deze vragen te stellen en hier samen over in gesprek te gaan, creëer je niet alleen inzicht, maar ook de beweging die nodig is om verandering daadwerkelijk door te laten werken.

De tool die we hebben gepresenteerd, is slechts een startpunt. We willen deze verder onderzoeken en (door)ontwikkelen om onderwijsprofessionals te ondersteunen bij het versterken van hun samenwerking en kennis in het kader van duurzame onderwijsverandering. Heb je interesse in of wil je met ons doorpraten over de tool, samenwerking en kennis in het kader van duurzame onderwijsverandering? Neem dan zeker contact met ons op! We denken graag mee over hoe we je kunnen ondersteunen bij het creëren van duurzame verandering in jouw onderwijsomgeving. ■

- DR. ELSKE VAN DEN BOOM-MUILENBURG

- SENIOR ONDERZOEKER, LECTORAAT
ORGANISEREN VAN VERANDERING IN
ONDERWIJS, HOGESCHOOL UTRECHT

- DR. BELINDA OMMERING - SENIOR
ONDERZOEKER, LECTORAAT ONDERZOEKEND
VERMOGEN, HOGESCHOOL UTRECHT



Referenties

- > Daly, A. J., & Stoll, L. (2018). Looking back and moving forward: Where to next for networks of learning? In C. Brown, & C. L. Poortman (Eds.), *Networks for learning. Effective collaboration for teacher, school and system improvement* (pp.205-214). London: Routledge.
- > Damsa, C. I., Kirschner, P. A., Andriessen, J. E. B., Erkens, G., & Sins, P. H. M. (2010). Shared epistemic agency: An empirical study of an emergent construct. *Journal of the Learning Sciences*, 19(2), 143-186.
- > Lin, N. (2009). *Social capital: a theory of social structure and action (8th ed.)*. New York: Cambridge University Press.
- > Munneke, L. (2024). Over de sandwich en de satéprikker: onderzoekend vermogen als kerncompetentie van onderwijsprofessionals. *Tijdschrift OnderwijsPraktijk Studies*, 2.
- > Ommering B., Wagemakers, S., Van Kuijk, M., & Van der Want, A. (2023). Wendbare docenten dankzij onderzoekend vermogen: voor ieder wat wils. *Vaktijdschrift Profiel*, 8, 12-16.
- > Van den Boom-Muilenburg, S. N., Poortman, C. L., Daly, A. J., Schildkamp, K., De Vries, S., Rodway, J., & Van Veen, K. (2022). Key actors leading knowledge brokerage for sustainable school improvement with PLCs: Who brokers what? *Teaching and Teacher Education*, 110, 103577.
- > Vanlommel, K., & van den Boom-Muilenburg, S. N. (2024). How can we understand and stimulate evidence-informed educational change? A scoping review from a systems perspective. *Journal of Educational Change*, 25(3), 605-634.