

---

STROOM 6 : VERNIEUWINGSSTRATEGIEËN

verslag : Frans Daems



---

De stroom werd begeleid door Emile Nielen (Nederland) en Luk Martens (Gent). Als deelnemers aan de stroom waren we slechts met zessen, wat jammer is voor degenen die het leerproces in deze stroom gemist hebben. Onder de deelnemers was heel wat variatie: een werkloze regentes ingeschakeld in een BTK-project in het basisonderwijs, een directrice van een basisschool, een leraar van een middelbare normaalschool, een lyceumlerares, een collegeleraar (lager middelbaar), een leraar universiteit.

Elk van ons had met vernieuwing enige ervaring, zij het niet altijd even positief. We zaten met problemen zoals: sommige collega's willen niet mee en werken tegen; we hebben alleen in onze eigen klaspraktijk vernieuwingen doorgevoerd en ons daardoor de woede van andere collega's op school op de hals gehaald; we zijn vernieuwing aan het plannen, en hebben vragen.

1. Conflict en harmoniemodel.

We begonnen alvast met onze ervaringen uit te wisselen. Daartoe gebruikten we een soort denkraam: de verschillende fasen die je in een vernieuwingsproces kan onderscheiden.

Elk vernieuwingsproces omvat 4 fasen:

1. vaststelling van het probleem
2. zoeken naar informatie
3. ontwerpen van een plan
4. uitvoeren van het plan

Als je wil vernieuwen moet je al vlug enkele belangrijke beslissingen nemen:

1. je moet bepalen op welk niveau de verandering plaats dient te hebben: het microniveau (de klas), het meso- (de school), of het makroniveau (het beleid, ministerie, inspectie, centraal opgelegd leerplan, schoolnet enz.)
2. je moet uit 2 mogelijke veranderingsmodellen één model kiezen: het conflictmodel of het harmoniemodel. Een combinatie of vermenging van de twee werkt niet.
3. je moet je afvragen hoe sterk je de vernieuwing wil, hoe belangrijk je ze vindt. Hieraan zit direct de vraag gekoppeld: hoe fatsoenlijk wil je blijven? Aan elke vernieuwingsstrategie zitten namelijk ethische beslissingen vast.

De keuze tussen het conflict- en het harmoniemodel maak je op grond van bepaalde overwegingen:

efficiëntie. Welk model lijkt het efficiëntst? Als er een macht tegenover je staat die je niet aankan, moet je ervoor zorgen zelf macht te krijgen, ze zo mogelijk te pakken.

ethiek. Wat zijn de consequenties voor de mensen? Hoe sterk wil je het? Vind je het zo belangrijk (voor wie?) dat je er die consequenties bij wil nemen?

In dit verband vallen er zinnige uitspraken te lezen in S. Alinsky's boek "Dat hoef je niet te nemen." Zo bijvoorbeeld: " Een efficiënt middel wordt door de tegenpartij altijd als niet-ethisch beschouwd ".  
Waarin verschillen conflict- en harmoniemodel van elkaar?  
Wat is karakteristiek voor elk model?

#### Conflictmodel

- Doel: een probleem oplossen.
- Bepalen van de middelen: nagaan waar de machten liggen, nagaan hoe de belangen van de betrokkenen liggen.
- Procedure: de belangen zoveel mogelijk trachten toe te spitsen, ten top te drijven, de tegenstellingen zo groot maken, de posities polariseren.  
Bijvoorbeeld: leerkrachten op een school zo machtig laten worden en de leerlingen zo machteloos dat er een conflict uit voortkomt omdat de leerlingen het niet meer nemen.

#### Harmoniemodel

- Doel: idem als boven.
- Bepalen v. de middelen: idem als boven.
- Procedure: redelijk overleg; enquêtes, experts, onderzoek e.d.m. inschakelen om mensen ervan te overtuigen dat het onbehoorlijk is wat ze doen en dat ze bijgevolg moeten veranderen.



Sommige strategen vinden dat je pas met het conflictmodel moet beginnen als het harmoniemodel gefaald heeft of überhaupt niet zinnig zou zijn.

Om de makrostructuur aan te pakken lijkt het harmoniemiddel wel het meest geschikt, tenzij je bereid bent om de revolutie te ontketen.

Voordat de keuze tussen conflict- en harmoniemodel gemaakt wordt, is het nodig na te gaan hoe de machten en de belangen van de betrokkenen verdeeld liggen.

Uit onze analyse van de eigen ervaringen bleek dat tegen vernieuwing vaak argumenten als tijd, programma of leerplan, en methode aangevoerd worden. Dit zijn vaak oneigenlijke argumenten waar iets anders achter zit. Zo kan vernieuwing eventueel wel in het belang van de kinderen zijn, maar niet in dat van de leerkrachten. Leerkrachten kunnen zich in hun positie bedreigd voelen. Het harmoniemodel kunnen we slechts hanteren als we zeker zijn dat we de collega's op school ervan kunnen overtuigen dat de vernieuwing in het belang van de kinderen ook in hun eigen belang zal spelen.

Wanneer we nagaan hoe de machten en belangen liggen, moeten we proberen zo sterk mogelijk te polariseren. Polarisation is een noodzakelijke tussenfase in de analyse. Maar polarisation roept ook vlug ongemakkelijke ethische vragen op: b.v. zijn mijn collega's echt wel zo slecht? doe ik ze geen onrecht aan? kan ik het die vriendelijke collega die op 3 jaar van zijn pensioen staat nog aandoen dat hij moet vernieuwen? Het blijkt dat de belangen van leerlingen en leerkrachten toch wel ver uit elkaar kunnen liggen.

Uit de analyse van onze ervaringen kwam ook naar voren dat vernieuwing op school soms fout loopt doordat ook de communicatie fout lijkt te lopen. B.v. leerkrachten zijn niet erg behoorlijk ingelicht over het projekt dat voor de hele school gepland is ( projektwerk ), ze hebben te weinig gegevens gekregen die hen zouden kunnen motiveren voor het projekt, ze weten niet goed wat het belang of het doel van het projekt is

## 2. Strategieën.

Om een model, conflict of harmonie, toe te passen, heb je een strategie nodig. Je kan eerst beslissen welk model je hanteert en daarna een strategie kiezen, of omgekeerd.

Om bij mensen veranderingen teweeg te brengen, om te bewerkstelligen dat ze zich anders gaan gedragen, kun je uit drie verschillende strategieën kiezen. ( Dit is gebaseerd op het boek van Knip e.a. )

### Empirisch- rationele strategie.

Een leraar zegt b.v. tegen de leerlingen: " Jongens, als het zo voort gaat wordt het niks. "

Hierbij doet de leraar een beroep op de ervaring en de redelijkheid. De ervaring leert je allicht dat het goed wordt als je je verstand gebruikt.

De strategie bestaat erin dat je mensen zegt: dit moet je doen want redelijkerwijs is het goed voor je. Aan de basis hiervan zit een beetje Verlichting-achtig mensbeeld: de mensen zullen doen wat goed voor ze is, wat verstandig is, wat in hun belang is.

Het zwakke punt van deze strategie is dat mensen niet altijd doen wat ze weten dat goed voor hun is: ze blijven b.v. roken en drinken. Als je met je verstand een oplossing goed vindt, zijn je psychologische of sociale problemen daar nog niet mee opgelost.

### Normatief-reëducatieve strategie.

Een leraar zegt b.v.: " Wat jullie doen is erg kinderachtig. Jan en Kees, jullie doen me verdriet met zo te kletsen. "

Dat is een andere manier om te zeggen: ' wat je doet is onfatsoenlijk '.

Deze strategie probeert mensen te veranderen door ze herop te voeden, ze andere normen te bezorgen. De onderliggende idee is dat mensen pas veranderen als hun normen veranderen.

Deze strategie werkt wel goed, maar vereist veel praten. Ze is niet zo goed geschikt voor actie-achtige dingen, beter voor relatieveranderingen. Ze werkt alleen maar als je met elkaar wil praten, als er bereidheid is tot dialoog.

Het mensbeeld dat hieronder zit is dat van ' mensen-moeten-nu-eenmaal-met-elkaar-leven '.

### Macht-dwangstrategie ( aspirinemodel )

Dit is eigenlijk de pragmatische oplossing van de problemen van de twee andere strategieën.

Het kenmerkende van deze strategie is de opvatting ' mensen veranderen hun gedrag alleen onder dwang '. De methode is dan die van klappen geven of negeren, d.w.z. uitoefenen van dwang. Deze strategie houdt in dat je voor een bepaalde partij kiest, de partij namelijk waar de macht zit.



Deze strategie lost het menselijke probleem niet op: ze neemt de symptomen weg ( aspirine! ), maar voedt niet op. Het mensbeeld hierachter is dat van ' mensen-zijn-manipuleerbare-objekten '.

Deze drie strategieën doen elk op een verschillend menselijk aspect een beroep: de empirisch-rationele strategie op de menselijke intelligentie of ratio, de normatief reëducatieve strategie op de emotie en de daarmee verbonden normen, de machtdwangstrategie op de angst.

Tijdens de analyse van onze eigen ervaringen met vernieuwing werd duidelijk dat we vaak meer dan één strategie tegelijk hanteerden, zonder duidelijk te weten waar we precies op inspeelden.

In verband met de empirisch-rationele strategie werd ons duidelijk dat we te gemakkelijk veronderstellen dat de medeleerkrachten die we willen overtuigen, een begrip als ' het belang van de leerlingen ' op dezelfde manier invullen als de vernieuwer. We denken bijvoorbeeld ten onrechte dat de medeleraars zich beter zullen voelen als zij het belang van de leerlingen ( zoals wij dat zien ) nastreven. Misschien is het goed in zo'n situatie eerst met de collega's te gaan praten over de normen die we ten aanzien van het schoolgebeuren aanleggen.

We kwamen verder ook tot het inzicht dat vele mensen die op school aan vernieuwing proberen te doen, wel gedrag vertonen dat aan een strategie doet denken, maar waaraan duidelijk bewuste planning ontbreekt. Daarvoor bedachten we de term 'quasi-strategie'.

Ook in verband met de keuze van een strategie duikt de vraag naar de ethiek van een strategie op. We gaan gemakkelijk steigen als we het gevoel krijgen dat 'het doel de middelen heiligt'.

In feite moeten we stellen dat een middel op zichzelf noch ethisch noch onethisch kan zijn. We moeten veeleer, in navolging van Alinsky, de vraag stellen:

Heiligt dit doel deze middelen?

De machtdwangstrategie kan erg efficiënt zijn, én ethisch verantwoord. Je hoeft slechts te denken aan de door de overheid opgelegde snelheidsbeperkingen, en het dwangmiddel van de zware boeten.

Als we in degene die zijn gedrag moet veranderen de "veiland" zien, dan doen we dat in het kader van een veranderingsproces; het gaat er dan niet om dat we die "veiland" ook als onze vijand zien.

( Merk op hoe je toch plezierig gebruik kan maken van een van de anders zinloze kenmerken van onze spelling: twee tekens, ei en ij, voor één klank. )

### 3. Vernieuwing besturen.

Als we de zaak grondig bestudeerd en geanalyseerd hebben, machten en belangen vastgesteld hebben, een strategie gekozen, blijft nog over de verandering zelf plaats te doen vinden. We moeten verandering opvatten als een proces van besturing: ik wil dat dingen gebeuren zoals ik het wil.

Omdat het gaat om besturen, kunnen we niet in twee richtingen tegelijk sturen, je kan geen twee dingen tegelijk doen. Je kan maar in één richting tegelijk sturen, wel kan je werken met zigzags.

In het besturen moet je verschillende fasen na elkaar afwerken. De eerste drie fasen kan je beter wat in't geheim laten lopen; je hoeft de veiland niet de kans te geven je plan te doen mislukken.

De grote fasen zijn:

#### Initiatiestadium

Het is de fase van de besturing waarin de kennis van doelstellingen en vermoedens omtrent stuurmogelijkheden ( die kennis en vermoedens dank je aan je analyse ) leiden tot een wens: ' het moet mogelijk zijn hier iets aan te doen '.

Met ' doelstelling ' bedoelen we hier: een geïdealiseerde, optimale stand van zaken ( b.v. alle leerlingen zijn voor 100% gemotiveerd ). Met doel bedoelen we dan: een stand van zaken, die volgens bepaalde criteria dicht bij een doelstelling ligt.

#### Informatiestadium

Dit is de fase van besturen waarin gegevens worden verzameld en verwerkt, en waarin een besluit ( het plan ) tot stand komt. Tussen haakjes, het is handiger om nooit tegen de veiland te zeggen: " Wij hebben besloten... ". De uitspraak " Wij hebben het plan... " schiet niet zo gemakkelijk in het verkeerde keelgat. Tot welk plan je komt hangt af van het soort strategie dat je in het hoofd hebt.

#### Planstadium

In deze fase toets je het plan op zijn uitvoerbaarheid; je laat wat proefballonnetjes op; je gaat nog eens na of je geen fouten maakt.

#### Implementatiestadium

Dat is een duur woord om te zeggen dat je het plan uitvoert.

Het kan misschien de indruk wekken dat heel dit verhaal over vernieuwing en verandering nogal theoretisch van aard is. En er is inderdaad nogal wat ontleend aan de agogen ( wat een ongelofelijke vakterm toch! ) Toch vonden de deelnemers het erg waardevol om hun eigen ervaringen met vernieuwing te analyseren met behulp van de hier aangeboden begrippen.

Bij wijze van besluit volgen hier nogwat uitspraken van de Amerikaanse hoogleraar S. Alinsky.

Ideologie van verandering:

" Alles is betrekkelijk en veranderlijk, als de mensen de macht tot handelen hebben zullen zij op den duur tot de juist beslissingen komen. De radicaal moet deze macht organiseren vanuit de wereld zoals hij nu is. Hierbij moet hij accepteren dat positief en negatief, revolutie en contrarevolutie, hand in hand gaan. "

- Communicatie:

Er zijn punten waarover men slechts kan communiceren nadat een relatie is opgebouwd.

Taktiek:

-

### Literatuurlijst

- S. ALINSKY: Dat hoef je niet te nemen ( Alpha Boek, B.Bakker, Den Haag 1974; uitverkocht! )
- Mia BERTMANS: Ik heb mijn les geleerd ( Kritak, Leuven 1979 )
- W.G.BENNIS e.a.: The planning of change ( Holt, Rinehart & Winston, London 1973 )
- J. ILLICH: Ontscholing van de maatschappij ( Het wereldvenster, Baarn 1973 )
- H. KNIP, D. SPEIJER & W. van WOERDEN: Veranderingsstrategieën en onderwijsvernieuwing ( Delftse Universitaire Pers, Delft 1976 )
- C.J. ZWART: Gericht veranderen van organisaties ( Lemniscaat, Rotterdam 1977
- Onderwijskrant ( abonnement: J. Wellens, Kard. Cardynlaan 15, 2261 Bevel )

### Adressen voor verder studeren

Stichting Lodewijk de Raet: Liedtsstraat 27-29, 1030 Brussel.

AKO ( Aktiegroep Kritisch Onderwijs ): Volksstraat 32, 2000 Antwerpen Tel.031/37.30.01

Onderwijswinkels: Maria Theresiastraat 93, 3000 Leuven. Tel.016/22/91/93

Grétrystraat 26, 1000 Brussel. Tel.02/219.02.30.

---

## **Verenigingsnieuws**

### VON-ACTIEF

#### 1. Terugkomdagen Conf.'79

Zat. 1 maart 1980 : terugkomdag van de stroom Thematisch Taalonderwijs - Onderwijswinkel te Leuven, Maria Theresialaan 91.

Zat. 23 februari 1980 : terugkomdag van de stroom Literatuur te Antwerpen.

2. Te Turnhout werd in de Warande op 1/2 december 1979 een informatie-cyclus rond verantwoorde jeugdlektuur opgezet in samenwerking met Infodok en Elcker-Ik.

3. De COCON '79 werd ontbonden na de evaluatie van de conferentie en de werking van deze groep.

4. De voorbereiding van het VON-conclaaf draait op volle toeren. Data werden vastgesteld waarop een groep VON-mensen de werking, de toekomstperspectieven en de beleidslijn van de VON grondig gaan bekijken en bespreken. (15 maart '80 en 26 april '80 te Kessel-Lo)