



Firda



# Het Change Laboratory als interventie om een leercultuur te ontwikkelen op opleidingscholen

[René.Streutker@nhlstenden.com](mailto:René.Streutker@nhlstenden.com)  
[Siebrich.de.Vries@nhlstenden.com](mailto:Siebrich.de.Vries@nhlstenden.com)

18 maart 2024, 16.20-17.20 uur

# Programma van dit symposium

Inleiding

Bijdrage 1: Studentonderzoek als boundary object

Bijdrage 2: De uitdagingen van Change-Laboratory begeleiders

Bijdrage discussiant dr. Ton Bruining

Ruimte voor vragen en gesprek



**Wat is je betrokkenheid of nieuwsgierigheid bij dit thema?**

## Aanleiding en probleemstelling

grote opgave alle vo-leerlingen/  
mbo-studenten in de noordelijke regio  
gelijke kansen te bieden



kansengelijkheid stimuleren door leerlingen/studenten te ondersteunen bij het zien en nemen van eigen regie en bij het daardoor in ontwikkeling komen (*student agency*)

hierover is al best veel kennis ontwikkeld, maar dit komt maar mondjesmaat in de praktijk terecht (*know-do gap*)

met drie opleidingsscholen hiermee aan de slag in NRO-project Student agency-change labs [Student agency-change labs | NHL Stenden](#)

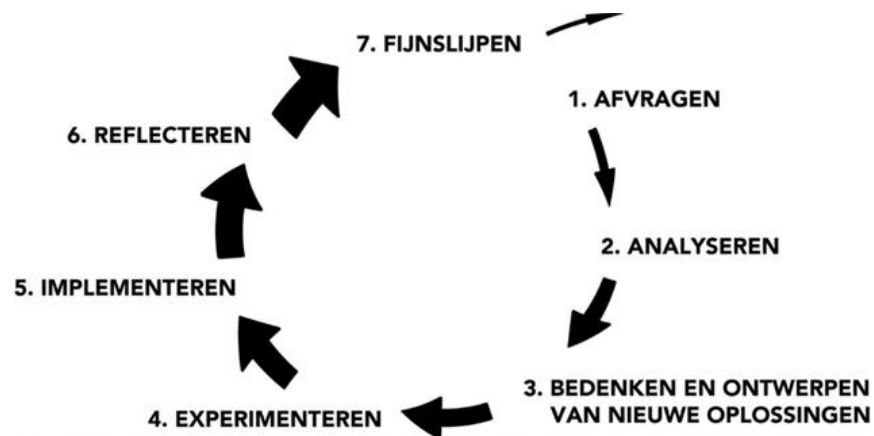
# Wat is een Change Lab?

Leeromgeving die door onderzoek wordt ondersteund

verwant met:

- professionele leergemeenschap (plg)
- scrum
- actieonderzoek

Expansief leren-cyclus staat centraal



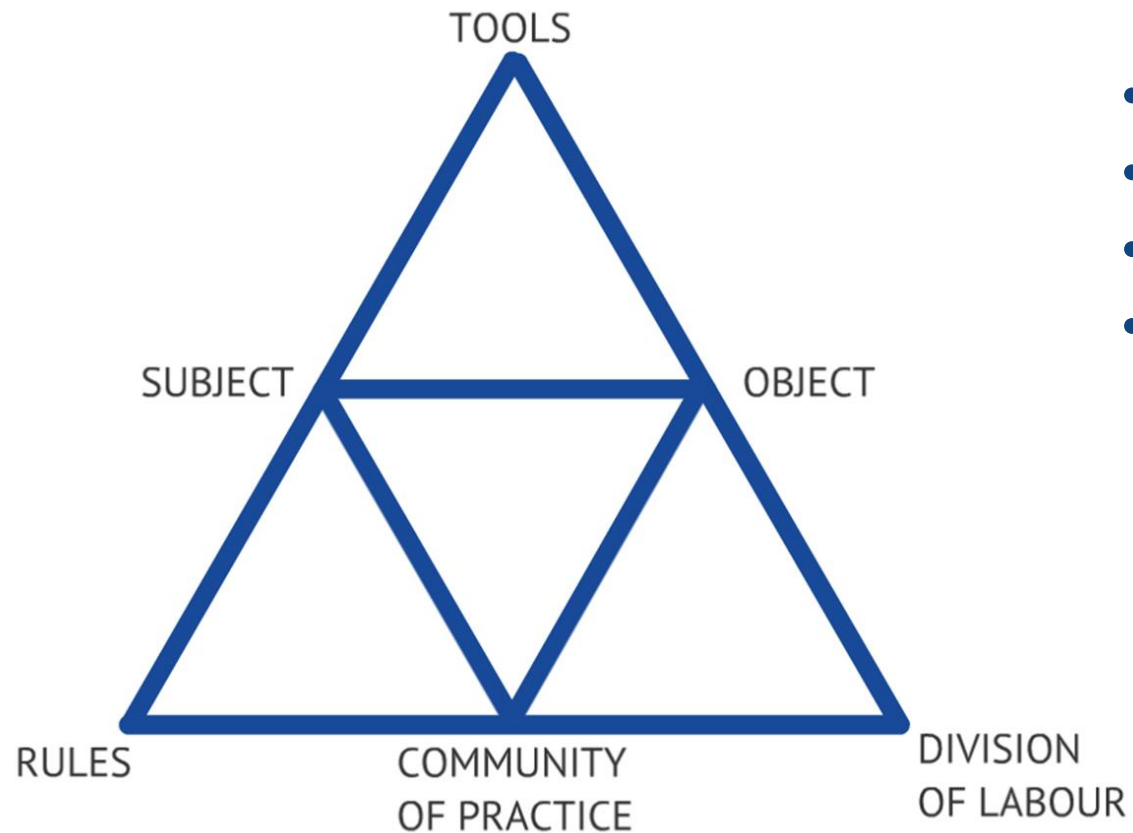
Change lab-aanpak is interventie gebaseerd op cultuur-historische activiteitstheorie, CHAT

(Engeström, 1987/2001, Engeström & Sannino, 2010).

Bedoeld om beroepsbeoefenaren te helpen problemen in hun dagelijks werk systematisch te analyseren, te onderzoeken of er systemische oorzaken van deze problemen zijn, om vervolgens nieuwe manieren van denken en werken te ontwerpen, te implementeren en te onderzoeken of daarmee de problemen overwonnen zijn.

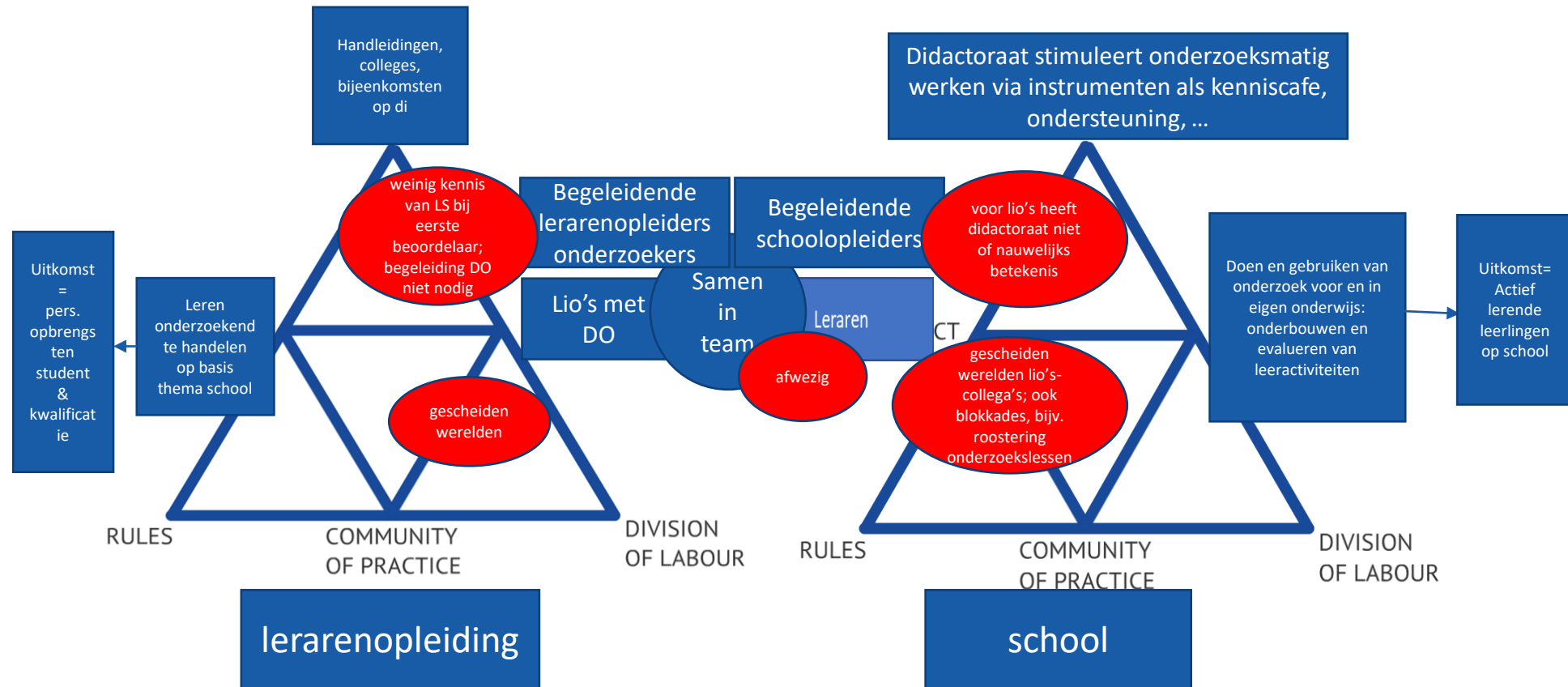
Problemen: contradicties/fricties.

# Activiteitensysteemmodel

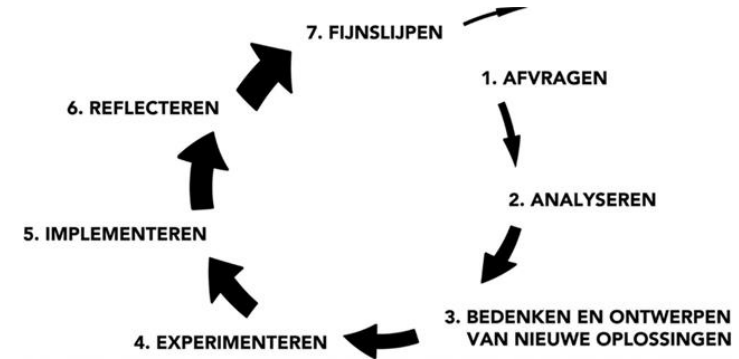


- Vindmodel
- Ontwerpmodel
- Interventiemodel
- Leermodel

# Illustratie van de driehoek als vindmodel van fricties



## Aanpak in dit project



elke opleidingsschool gaat aan de slag met een Change Lab

- onderzoeken en ontwikkelen concept **student agency van vo-leerlingen/mbo-studenten** en hoe dit te stimuleren
- onderzoeken en ontwikkelen hoe betrokkenen andere manieren van leren en ontwikkelen op het thema student agency ontwikkelen (**leercultuur**)
- het afstudeeronderzoek van de a.s. leraar van de lerarenopleiding = **boundary object** tussen school en lerarenopleiding en kan hierbij als **vliegwiel** fungeren



## Eigen focus



elk opleidingschool heeft eigen focus binnen het thema student agency:

- Groninger Opleidingschool (vo):
  - Algemeen thema OOG - hoge verwachtingendidactiek
    - eigenaarschap Kamerlingh Onnes)
    - metacognitie (Praedinius Gymnasium)
    - formatief handelen (Stadslyceum)
- Opleidingschool Ommelanden, vo: kansrijk onderwijs
- Firda, mbo: brede vorming

## Wie zitten in de Change Labs?

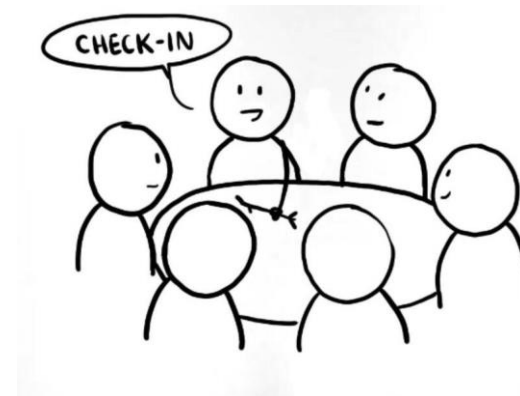
elke opleidingsschool (GOS, Firda, OML) heeft een change lab

bestaat uit circa 8 personen

- onderzoekende docent/onderzoeksbegeleider
- MT-lid per betrokken vestiging
- docent-onderzoeker vanuit NHLS, RUG en Hanze

begeleid door Change Lab-begeleider

regelmatige sessies van twee uur  
met tussentijds bij elkaar komen  
naar bevind van zaken

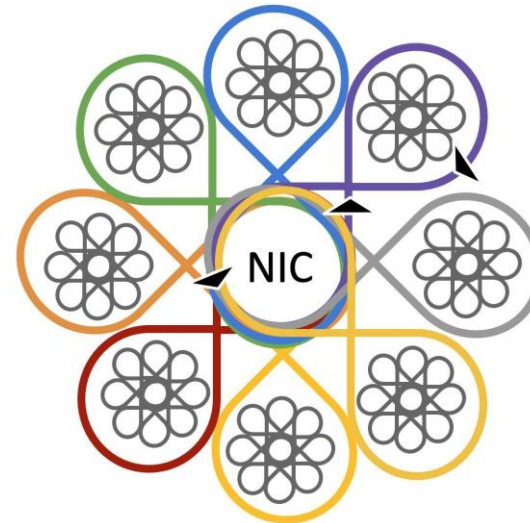


# Regionale samenwerking

om kennis over het bevorderen van student agency en leercultuur binnen scholen beter te ontwikkelen, te delen en te benutten:

werken we met de drie Change Labs samen in een vo-mbo-  
Networked Improvement Community (NIC)

(Bryk et al., 2015)





# Bijdrage 1: Studentonderzoek als *boundary object*





GRONINGER  
OPLEIDINGS  
SCHOOL

- Openbaar Onderwijs Groningen
- NHL Stenden Hogeschool
- Hanzehogeschool
- RUG



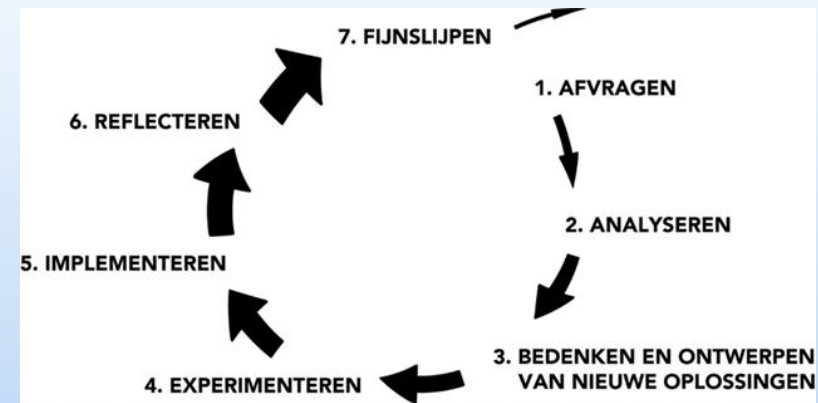


**GRONINGER  
OPLEIDINGS  
SCHOOL**

- **Openbaar Onderwijs Groningen**
- **NHL Stenden Hogeschool**
- Hanzehogeschool
- RUG



## Aanpak in dit project

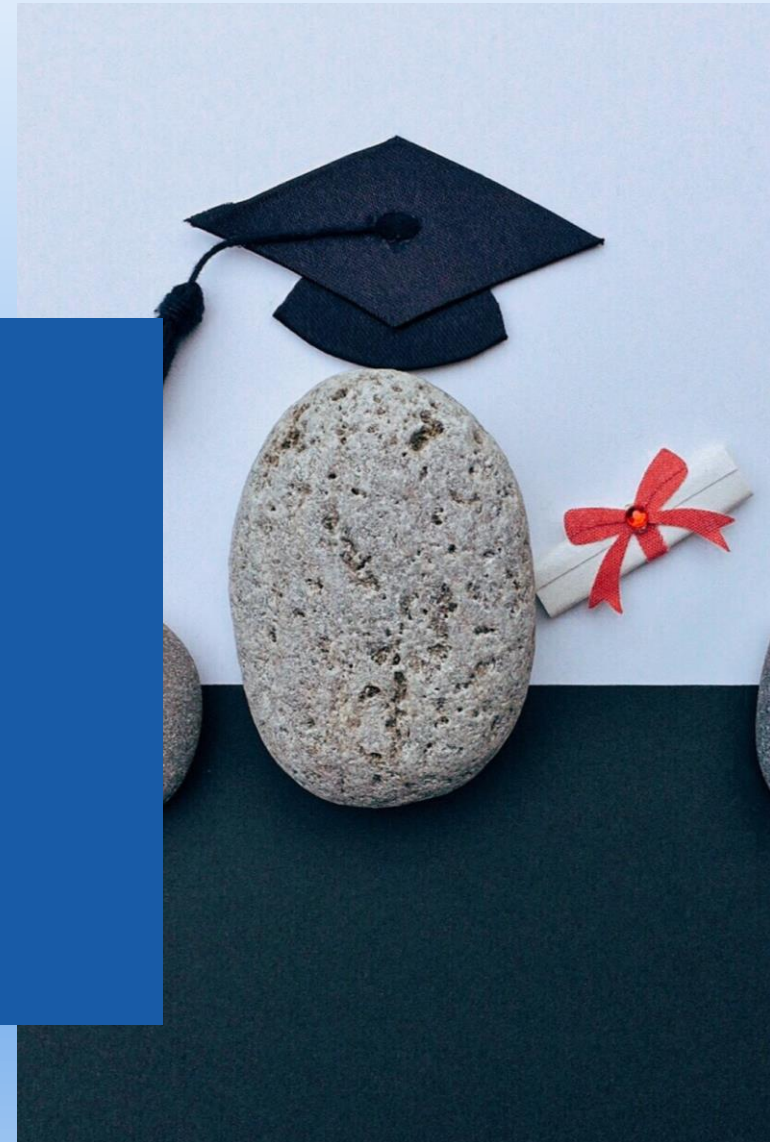


elke opleidingsschool gaat aan de slag met een Change Lab

- onderzoeken en ontwikkelen concept **student agency van vo-leerlingen/mbo-studenten** en hoe dit te stimuleren
- onderzoeken en ontwikkelen hoe betrokkenen andere manieren van leren en ontwikkelen op het thema student agency ontwikkelen (**leercultuur**)
- het afstudeeronderzoek van de a.s. leraar van de lerarenopleiding = **boundary object** tussen school en lerarenopleiding en kan hierbij als **vliegwiel** fungeren

# Context - afstudeeronderzoek

- Opzet
  - Heterogene groepen
  - Leren leerlingen centraal
  - Opdoen handelingskennis centraal (Bulterman, 2023)
- Begeleiding (proces)
  - Lerarenopleiders NHL Stenden
  - Lerarenopleiders OOG
- Inbedding
  - Aansluiten problemen eigen school





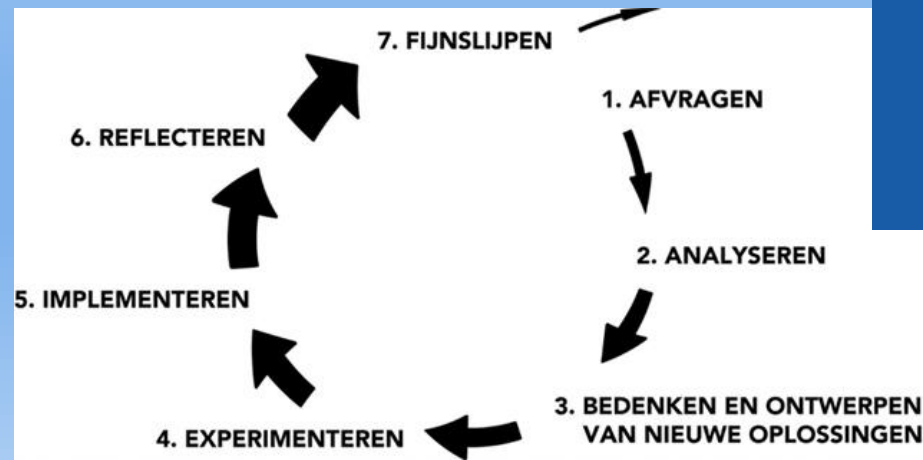
# Studentonderzoek als *boundary object*

(Akkerman & Bakker, 2011)

- Leercultuur binnen Openbaar Onderwijs Groningen bevorderen
  - inspiratie
  - activatie *tacit knowledge*
  - *vliegwiel*

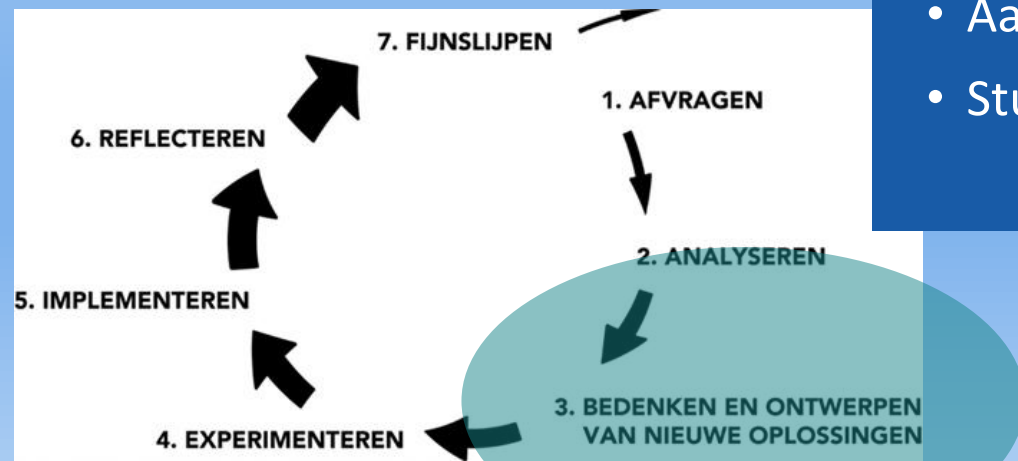
# Aanpak tot nu toe

- Al meerdere jaren bezig
- Change labs
- Kleine stappen
- Cyclisch



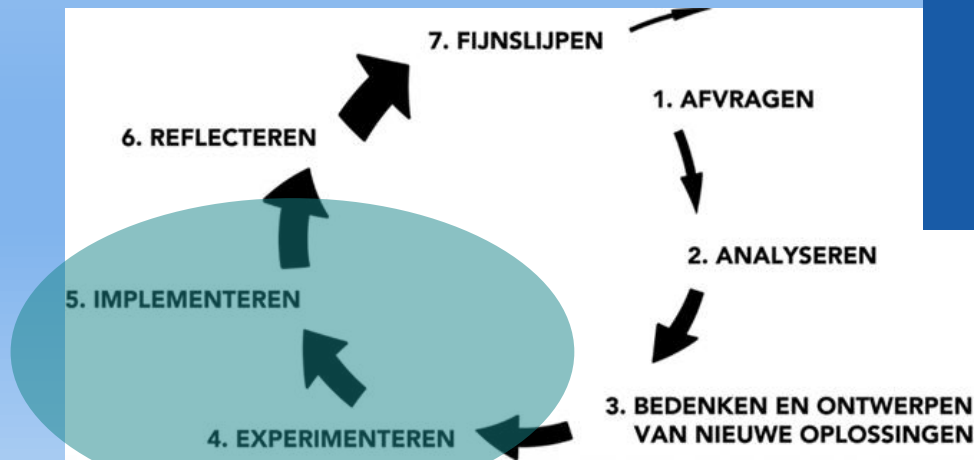
# Aanpak tot nu toe

- Coaches als afstudeerbegeleider
  - Handelingskennis (Bulterman, 2023)
  - Kennis context
- Betrokkenheid coach afstudeeronderzoek
  - Probleemanalyse
  - Ontwerp onderzoeksles
  - Uitvoeren onderzoeksles
- Aansluiten bij thema's school
- Student heeft de regie



# Experimenteren en implementeren

- Schooljaar 2023-2024
- Alle coaches benaderd
- Coachmiddag
- Taakomschrijving
- schoolopleiders



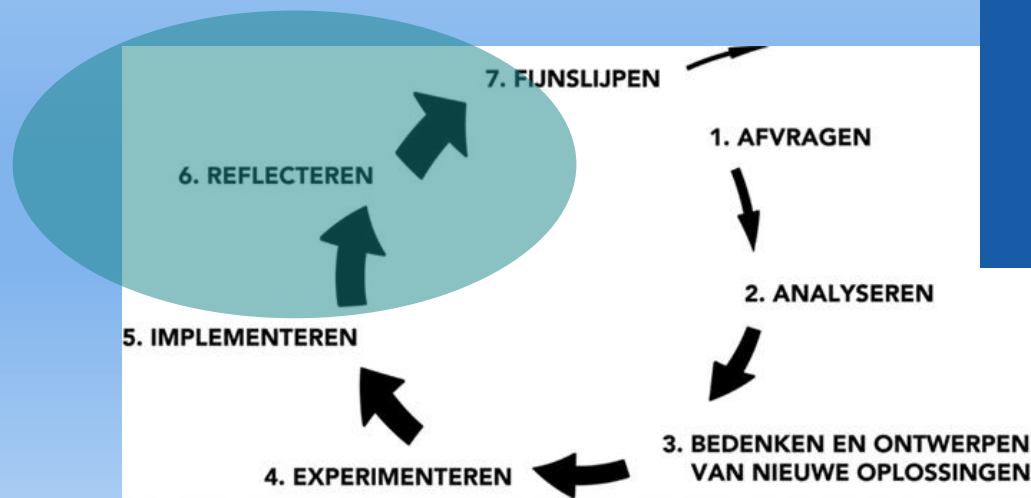
# Reflecteren

## Leercultuur stagescholen

- Impact beperkt
  - › Betrokkenheid coaches
  - › Impact onderzoek in de school
  - › Aansluiting bij werkgroepen, schoolthema's, etc.
- Studenten nemen beperkt de regie
- Afstudeeronderzoek als vliegwiel

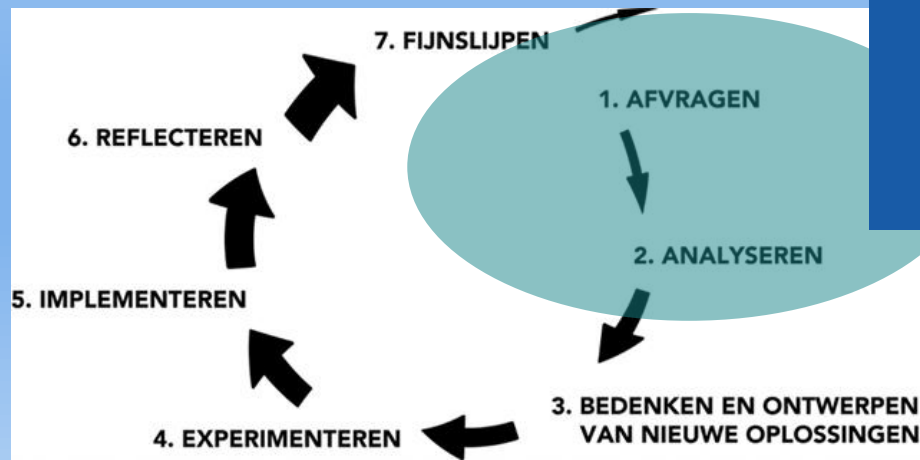
## Kwaliteit afstudeeronderzoeken

- Inbedding in schoolcontext
- Vakdidactisch niveau



# Perspectief coaches

- Weinig zicht op afstudeeronderzoek
  - Planning onbekend
- Doel van het onderzoek onduidelijk
  - Onbekendheid met Lesson Study
  - Academisch onderzoek?
- Geen directe communicatie tussen coach en begeleider
- Rol onbekend (heb ik een rol?)
- Agency?
  
- Willen graag bijdragen!

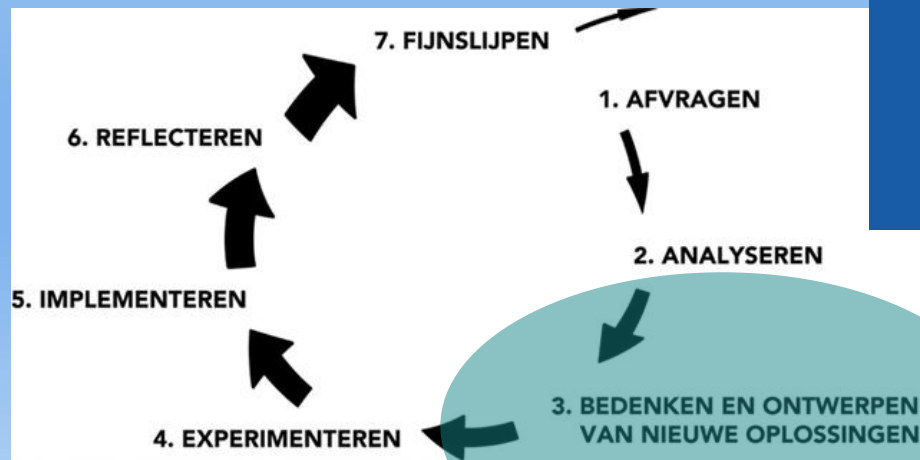


# Aanpak voor '24-'25

- Coaches onderdeel van het begeleidingsteam
- Samen begeleiding ontwerpen
- Korte lijntjes

## Concrete acties

- Startbijeenkomst
- Gezamenlijke Teams-omgeving
- LS-team van studenten, procesbegeleider en betrokken coaches houden “driehoeksgesprekken”
- Doel afstudeeronderzoek (Lesson Study) goed samen vaststellen
- Helder hebben thema's in de school, werkgroepen, etc.



## Bedreigingen

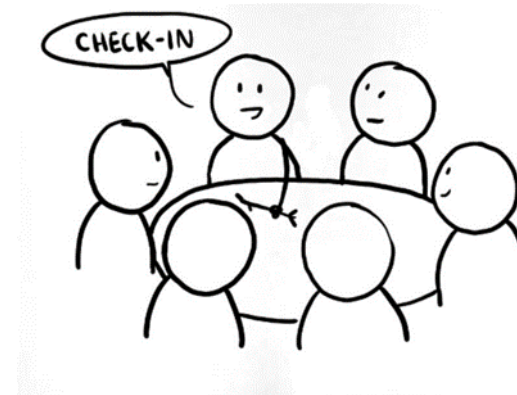
- Tijd en ruimte
- Continuïteit coaches





## Bijdrage 2: De uitdagingen van Change-Laboratory begeleiders

Change Lab = actieve methode:  
eigenaarschap en regie (agency)  
bij deelnemers, zodat ze zich ontwikkelen



Begeleider ondersteunt proces

kan tegen verschillende uitdagingen  
aanlopen waardoor zij regie overnemen,  
waardoor ontwikkeling kan stagneren



# Dit project

in september 2023 zijn drie change labs gestart

*rol Change Lab-leden:*

- 1. **agency** ligt bij leden change lab. Zij vormen gezamenlijk een ambitie rondom student agency en ontwikkelen een aanpak voor studentleraaronderzoek waardoor de ambitie vorm krijgt en zich verder gaat ontwikkelen binnen de (opleidings)school;*
- 2. leden van change lab hebben **onderzoekende, creërende en ontwerpende rol** ten behoeve van de eigen school/instelling; bijvoorbeeld, door kleine onderzoekjes tussen de bijeenkomsten in te doen in de eigen context, bij de eigen collega's;*
- 3. leden van change lab staan **in een open communicatie** met hun werkomgeving, zowel om informatie op te halen, als om terug te koppelen;*
- 4. leden proberen de **stem van alle betrokkenen** (management, docenten, studenten/leerlingen) in ogenschouw te nemen bij de stappen die worden gezet;*
- 5. alle deelnemers **zijn gelijk** en hebben dezelfde rol.*

# Dit project en vragen

*twee begeleiders, met volgende rollen*

- 1. **organiseert en faciliteert** in afstemming met management de bijeenkomsten;*
- 2. zorgt voor **heldere communicatie** (onder andere via Teams-omgeving);*
- 3. **expliciteert en modeleert** de bedoeling van het change lab, de fase waarin men zit, de rol van de deelnemers;*
- 4. **denkt mee en geeft suggesties**; helpt zoeken naar verdieping en structuur;*
- 5. **neemt de bijeenkomsten op** vanwege het flankerende onderzoek.*

reflectiebijeenkomsten met begeleiders:

1. Waar lopen ze tegenaan?
2. Hoe lossen ze het op?

# Onderzoeksaanpak



Vier reflectiebijeenkomsten (31/10, 4/12, 8/1, 29/2),  
aan de hand van steeds drie vragen:

1. Welke aandachtspunten heb je naar aanleiding van de vorige reflectiebijeenkomst opgeschreven? Wat heb je daar concreet mee gedaan?
2. Waar is Change Lab afgelopen periode mee bezig geweest?
3. Waar ben je als begeleider tegenaan gelopen?

Twee begeleiders en drie onderzoekers, onder wie ondergetekende

Gesprekken genotuleerd (zijn ook opgenomen): drie vragen geven houvast,  
maar lopen in het gesprek door elkaar

Gebaseerd op deze aantekeningen, elke bijeenkomst thematisch samengevat

Overzicht gemaakt van voornaamste kwesties per Change Lab

Hier overkoepelende thema's in gevonden: kwesties + oplossingen

## Voornaamste kwesties



1. Eigen rol en taken als Change Lab-begeleider
2. De agency van de deelnemers
3. Het Change Lab als team
4. Het doorlopende proces van het Change Lab
5. Het Change Lab in de organisatie

# 1. Eigen rol en taken als Change Lab-begeleider



*Wat is een Change Lab precies?  
Moet ik er meer kennis van hebben?*

*Hoe sturend, hoe faciliterend? Docenten hebben bepaalde  
verwachting.*

*Hoe zichtbaar, onzichtbaar?*

*Alleen begeleider op proces of ook inhoud?*

*Moet ik de bijeenkomsten voorbereiden?*

## 2. De agency van de deelnemers



*Ze opperen ideeën, maar doen niets.*



### **Agency stimuleren:**

- Agency actief bij deelnemers leggen door te **modelen**
- Rollen **expliciteren**
- Trekkers uit scholen **betrekken** bij voorbereiding vervolgstappen

Voorbeeld: narratief onderzoek werd geopperd als volgende stap, te onbekend/moeilijk zodat niemand wat deed:

• **Double stimulation:** *ik merk dat het niet werkt, hoe zullen we verder gaan?*

• **Zone Naaste Ontwikkeling** opzoeken via focusgroepinterviews en aanbod om dit te modelen = **concretiseren**

### 3. Het Change Lab als team



*Hoe belangrijk is het elkaar te kennen in het CL?*

*Hoe komt er meer betrokkenheid op elkaar?*

*Hoe komt er meer evenwichtigheid in het team? Dat iedereen evenveel meedoet?*

*Hoe houd ik iedereen aangehaakt? Wat doe je met een 'achterblijver'?*

*Het Change Lab komt van 3 scholen: is het nu 1 team of is 3 ook OK? Heb ik hier iets in te doen?*

*Ontwikkeling in gezamenlijkheid is uitdagend.*



**Deelnemers laten expliciteren, concretiseren en uitwisselen**

- Gezorgd dat de verschillende eilandjes weten waar ze mee bezig zijn: overeenkomsten, verschillen; driehoek als analysemodel gebruikt
- Producten en beelden laten uitwisselen



## 4. Het doorlopende proces van het Change Lab

*Hoe zorg ik dat ze niet blijven hangen in een fase?*

*Hoe zorg ik voor een doorlopend proces?*



### **Expliciteren:**

- de drie jaren geschetst van het project
- idee van Change Lab inclus. activiteiten tussendoor
- harmonicamodel: expliciteren dat wat tussendoor gebeurt erbij hoort

### **Faciliteren:**

- tussendoor mails ter herinnering sturen
- bijeenkomsten niet te ver uit elkaar plannen



## 5. Het Change Lab in de organisatie

*Moet geen enclave worden / eiland blijven:  
hoe werkt het door?*

*Tot hoever werken we door:  
wat is de reikwijdte van het Change Lab?  
sectie, deelorganisatie, hele organisatie?*

*Context heeft geen idee dat we bestaan.*

*Het Change Lab wordt onvoldoende herkend als instrument.*



### **Suggereren:**

- Onderzoek in de school bij leerlingen en collega's.
- Via focusgroepinterviews beelden bij collega's ophalen.

# Samenvatting

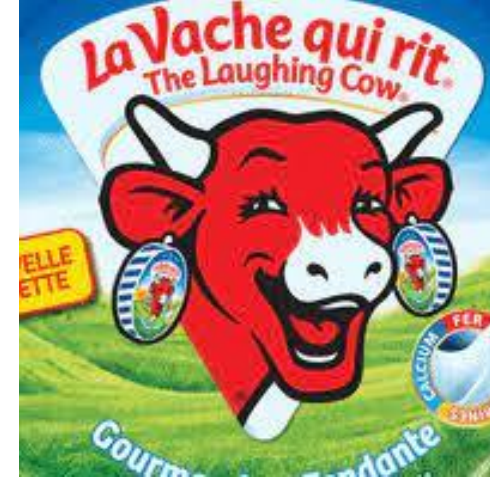
Vijf kwesties waar Change Lab-begeleiders tegenaanlopen:

1. Eigen rol en taken als change lab-begeleider
2. De agency van de deelnemers
3. Het Change Lab als team
4. Het doorlopende proces van het Change Lab
5. Het Change Lab in de organisatie

Wat begeleiders doen om deze kwesties te tackelen en zodoende ontwikkeling op gang te krijgen/houden:

- modellen, expliciteren, faciliteren, concretiseren, suggesties doen
- deelnemers vragen te expliciteren, concretiseren en uitwisselen
- *Double Stimulation, Zone Naaste Ontwikkeling* opzoeken en *From the abstract to the concrete*: activiteiten die eigenaarschap en initiatief (agency) bij de deelnemers leggen

## Conclusie



Begeleiders hebben drievoudige challenge:



1. doen deze begeleiding voor het eerst, vraagt grote sensitiviteit en wendbaarheid



2. Change Lab is voor meeste deelnemers nieuwe activiteit (VELG-opleidingsdidactiek: voordoen – expliciteren – legitimeren – gebruiken Swennen, Korthagen, & Lunenberg, 2004)

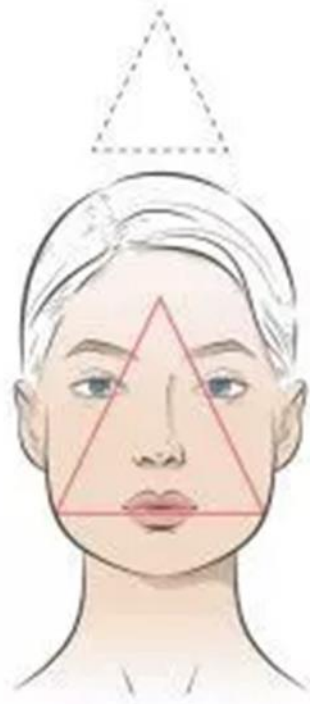


3. werken aan ambitie van project: agency bij leerlingen en leercultuur op de scholen.

Deze drie lopen door elkaar heen.

De analyse laat verder een soort Droste-effect zien: de onderwerpen - agency van leraren en leercultuur - in het Change Lab zijn ook uitdagingen in de Change Lab-begeleiding.

## Bijdrage discussiant Ton Bruining



## Eigen rol en taken als Change Lab-begeleider

Voor de changelab begeleider is het belangrijk om te streven naar de emancipatie van alle changelab deelnemers in het uitoefenen van hun rol. Dat is een pedagogisch / andragogische opdracht waarbij het gaat om 'snappen wat er speelt, repertoire, en kunnen schakelen en improviseren als het moet'. Zonder de changelab-leden van hun stem te beroven. Belangrijk is dat de begeleider niet de eigenaar, de goeroe, is of de eindverantwoordelijke is, maar zorgt dat de changelab leden hun verantwoordelijkheid op zich nemen en dat het leerpotentieel benut kan worden.

De samenwerking met de deelnemers en onderzoekers is van groot belang waarbij het erom gaat om steeds uit te zoomen, te reflecteren en vanuit de observatie van het changelab terug te koppelen. Enerzijds hoe loopt het, maar bijvoorbeeld ook welke patronen zijn persistent. Van de begeleider wordt een rijk repertoire gevraagd en het vermogen om dat naar bevind van zaken en in samenspraak met de changelab-leden in kan zetten

Een voorbeeld is de interventie om te kunnen onderbreken, vertragen en ondersteunen

## Het doorlopende proces van het Change Lab

De vraag is wat het doorlopende proces van het changelab is. Het is volgens mij een misvatting dat een hele cyclus doorlopen moet zijn, een onderzoekscyclus of de cyclus van expansive learning. Waar het om gaat is dat de deelnemers aan het changelab agency/eigenaarschap ontwikkelen, niet alleen om een onderzoek af te maken maar bijvoorbeeld ook waar nodig de fricties met bijvoorbeeld de schoolorganisatie en de lerarenopleiding kunnen bespreken, kritisch kunnen reflecteren op het onderzoeksproces en de daarvoor aangereikte tools, waarden en normen, leidende principes en kennisbronnen kunnen bespreken en met elkaar rollen en taken en de toerusten daarvan onder de loep kunnen nemen.

## De agency van de deelnemers

- Hierbij gaat het om de ontwikkeling van alle deelnemers, studenten, schoolleiders en natuurlijk ook om de begeleider zelf.

Gevaar is dat daarin cruciale posities van bijvoorbeeld studenten goed in de gaten gehouden worden. Zij zijn echte boundarycrosser en functioneren respectievelijk in de scholen, in de lerarenopleiding, in projecten en in het changelab

- **Multilevel Boundary Crossing in a Professional Development School Partnership**

Akkerman, Sanne; Bruining, Ton  
(2016) Journal of the Learning Sciences, volume 25, issue 2, pp. 240 – 284

<https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/346959>



## Het Change Lab als team

Hierbij denk aan de ontwikkeling van het team als professionele ruimte geanalyseerd als activiteitensysteem.

### **Productie**

Dienen de tools die de subjecten gebruiken/aangereikt krijgen hun doel (object) en gewenste uitkomst

### **Consumptie**

Functioneert het team als een community? Kunnen er stevige gesprekken gevoerd worden (kleedkamergesprekken). Vervullen de deelnemers een rol in het openhouden van het systeem changelab door boundarycrosser/grensganger te zijn?

### **Distributie**

Worden rollen en taken afgestemd, zijn de teamleden voldoende toegerust om hun rol te vervullen, wordt het vervullen van rollen en taken geëvalueerd

### **Exchange**

Worden waarden en normen, leidende principes en relevante kennisbronnen op hun merites besproken

Worden fricties die het changelab als team ontmoet geanalyseerd (fricties van de eerste of tweede orde).

## Het Change Lab in de organisatie

Worden de relaties met aangrenzende systemen zo nodig geproblematiseerd en zonodig als een systeemfrictie behandeld (fricties van de derde en vierde orde).

Hoe kan de leercultuur die de schoolorganisatie nu als activiteitensysteem in kaart gebracht worden (vindmodel)?

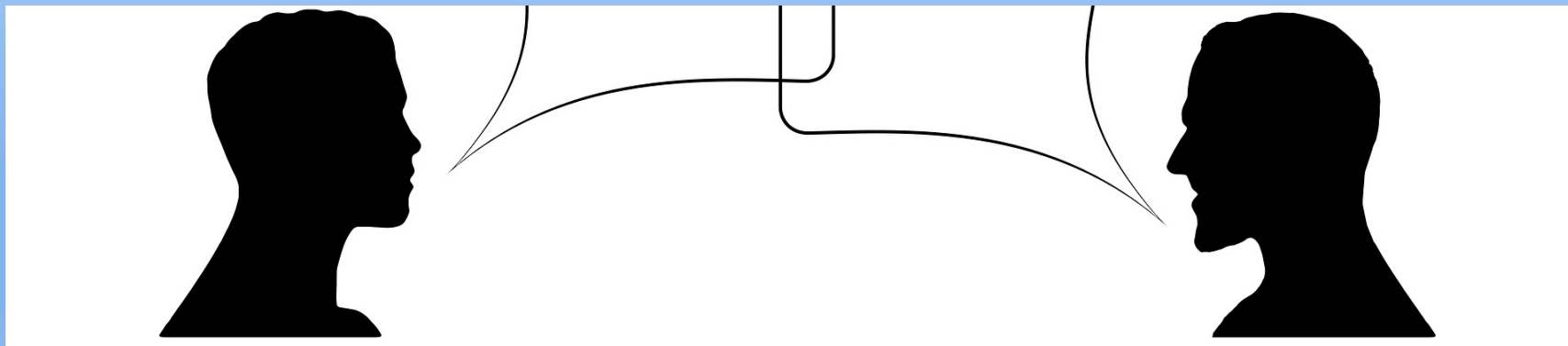
Wat is de ideale situatie (ontwerpmodel)?

Welke interventies kunnen er door verschillende actoren genomen worden om in die gewenste situatie te komen (interventiemodel)?

Hoe kunnen betrokkenen, teams, de organisatie leren over hun eigen rol en rol taak in het ontwikkelen van een leercultuur (leermodel)?

**Ten slotte**

**Ruimte voor  
vragen en  
gesprek**



# Referenties

- Akkerman, S. F., & Bakker, A. (2011). Boundary Crossing and Boundary Objects. *Review of Educational Research*, 81(2), 132-169.  
<https://doi.org/10.3102/0034654311404435>
- Bryk, A. S., Gomez, L. M., Grunow, A., & LeMahieu, P. G. (2015). *Learning to improve: How America's schools can get better at getting better*. Harvard Education Press.
- Bulterman, J. (2023). *Het lerarentekort: Pleidooi voor vakmanschap*. Amsterdam University Press.
- Engeström, Y. (2001). Expansive learning at work: Toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of education and work*, 14(1), 133-156
- Engeström, Y., & Sannino, A. (2010). Studies of expansive learning: Foundations, findings and future challenges. *Educational Research Review*, 5(1), 1-24.  
<https://doi.org/10.1016/j.edurev.2009.12.002>
- Swennen, J. M. H., Korthagen, F., & Lunenberg, M. L. (2004). Congruent opleiden door lerarenopleiders. *VELON*, 25(2), 17-27.