DNMONLINE
Platform Leiderschap & Toezicht in onderwijs

■ Dr. Elske van den Boom-Muilenburg, Prof. dr. Kristin Vanlommel

Het KINoS-raamwerk als denkkader voor schoolleiders die willen werken aan duurzame onderwijsverandering

De dynamiek van kennis en sociale verbindingen

Schoolleiders herkennen het patroon: veranderinitiatieven starten met gedrevenheid, maar verduurzamen niet. Soms ligt dat aan de waan van de dag, soms aan personeelswisselingen, of simpelweg aan tijdgebrek. Maar dat niet alleen; duurzaam veranderen vraagt ook om processen die niet direct zichtbaar zijn, zoals het delen van betekenissen, relationeel vertrouwen en de uitwisseling van kennis.

Deze processen staan centraal in het KINoS-raamwerk(KINoS staat voor *Knowledge creation and diffusion, Innovation, and Social capital;* Van den Boom-Muilenburg & Vanlommel, 2026). KINoS biedt een lens om de kennis- en relationele processen achter duurzame onderwijsveranderingen zichtbaar te maken en aangrijpingspunten voor handelen te identificeren. In dit artikel vertalen we het raamwerk naar de praktijk van schoolleiders: waar kunnen zij naar kijken en deze processen ondersteunen?

Duurzame verandering vraagt om zicht op de dynamiek van kennis en verbindingen

Onderwijsorganisaties investeren veel in verandering. Nieuwe curricula, samenwerkingen, leernetwerken en professionaliseringsprogramma's laten zien dat het veld zien bruist van initiatieven. Toch blijkt de impact van deze inspanningen vaak tijdelijk of beperkt van omvang. Veel veranderingen beginnen veelbelovend, maar beklijven niet of blijven hangen in een deel van de organisatie.

Met *duurzame verandering* bedoelen we verandering die standhoudt in de tijd (lengte), zich uitbreidt over verschillende niveaus en actoren binnen een organisatie (breedte), en dieper verankerd raakt in het denken en handelen van professionals (diepte). Het gaat om ontwikkeling die betekenisvol blijft en waarde toevoegt op langere termijn. Verandering vraagt nieuwe kennis en gedeelde betekenis: gezamenlijk moeten onderwijsprofessionals betekenis geven aan nieuwe kennis en begrijpen hoe deze past in hun eigen context. Daarnaast vraagt duurzame verandering om verbindingen binnen én tussen groepen, bijvoorbeeld tussen teams, disciplines, organisatieniveaus en organisaties. Zulke verbindingen maken het mogelijk om kennis en perspectieven uit verschillende groepen bij elkaar te brengen en kennis te verspreiden, aan te passen en verder te ontwikkelen.

In de praktijk blijft het benutten van kennis in veel scholen vaak beperkt tot de plek waar deze is



ontstaan, zoals in een projectgroep, een afdeling of op een studiedag. De stap naar bredere doorwerking stokt regelmatig. Ook samenwerking tussen teams of disciplines komt niet altijd vanzelf op gang. Verschillen in routines, taal of perspectieven kunnen waardevolle nieuwe kennis opleveren, maar kunnen ook het uitwisselen en gezamenlijk betekenis geven aan die kennis bemoeilijken. Zeker als de verbindingen tussen groepen onvoldoende ontwikkeld zijn. Onderzoek naar netwerkleren en professionele leergemeenschappen laat zien dat juist patronen van verbindingen van belang zijn voor de duurzaamheid van verandering. Niet alleen dat er verbindingen zijn is van belang, maar ook de kwaliteit ervan en de mate waarin professionals een gedeelde taal en begrippen ontwikkelen; voorwaarden om kennis uit te wisselen en te benutten. Duurzame verandering vraagt inzicht in hoe kennis ontstaat, hoe die zich beweegt en hoe de sociale infrastructuur binnen en tussen groepen deze processen ondersteunt, dan wel begrenst. Hoe breng je die in beeld, als leider? En hoe kun je erop sturen dat kennis gebonden blijft aan de plek waar die is ontstaan, maar breder wordt gedeeld, aangepast en ingebed? Het KINoS-raamwerk biedt een lens om die dynamiek in beeld te brengen.

Verandering vraagt nieuwe kennis en gedeelde betekenis.

KINoS-raamwerk in vogelvlucht

De naam KINoS verwijst niet alleen naar de beginletters van *Knowledge creation and diffusion, Innovation, and Social capital*, maar ook naar het Griekse woord kinesis (κίνησις), dat beweging betekent. Duurzame verandering in het onderwijs zien is namelijk een proces van voort-

durende beweging. Van kennis die ontstaat en zich ontwikkelt, en van verbindingen die sterker of juist zwakker worden. Verandering ontstaat in beweging en kent geen eindstation. Het KINoS-raamwerk biedt een lens om die beweging zichtbaar te maken én te bevorderen. Het beschrijft hoe kennis wordt ontwikkeld en gedeeld, hoe sociale verbindingen kennisstromen ondersteunen, en hoe beweging samenhangt met de sociale verbindingen en de verduurzaming van onderwijsverandering in praktijken, structuren en cultuur. Het raamwerk kent drie onderling verbonden pijlers, die we hieronder bespreken.

Kenniscreatie

Nieuwe kennis ontstaat waar professionals samen betekenis geven aan hun ervaringen, vragen en dilemma's. Teams, leernetwerken en samenwerkingsverbanden van scholen brengen kennis en ervaringen bij elkaar, maken impliciete kennis bespreekbaar en ontwikkelen nieuwe inzichten, oplossingen en werkwijzen. Dit vraagt tijd en een cultuur waarin vragen stellen, experimenteren en reflecteren normaal zijn. Leiders kunnen kenniscreatie stimuleren door ruimte te maken voor het gezamenlijk onderzoeken van en betekenis geven aan ervaringen, vragen en dilemma's, door verhalen en inzichten te waarderen en door het leerproces zichtbaar te maken.

Kennisdiffusie

Kennis krijgt pas praktische waarde wanneer die circuleert. Diffusie verwijst naar de verspreiding én de verdere ontwikkeling van kennis: van het ene team naar het andere, van een project naar de hele school, van de ene onderwijscontext naar de andere. Dat gebeurt niet vanzelf. Het vraagt om mensen die verbindingen leggen over grenzen heen, die bruggen bouwen tussen praktijken en verschillende kennis en perspectieven bij elkaar brengen. Kennis wordt niet simpelweg overgedragen. Professionals interpreteren kennis vanuit hun ervaringen en context, bespreken wat deze voor hun praktijk betekent en passen deze aan waar dat nodig is. In dat proces ontstaat nieuwe kennis. Kenniscreatie en kennisdiffusie zijn geen opeenvolgende stappen, maar processen die voortdurend op elkaar ingrijpen.

Sociaal kapitaal

Onder de zichtbare kennisstromen liggen patronen van verbindingen die beïnvloeden hoe kennis wordt ontwikkeld, gedeeld en ingebed. Sociaal kapitaal omvat de verbindingen tussen mensen en groepen, de kwaliteit van de relaties (zoals vertrouwen en wederkerigheid) en de mate waarin zij doelen, waarden en taal delen. Deze aspecten beïnvloeden of en hoe mensen elkaar begrijpen, samenwerken en kennis uitwisselen en ontwikkelen. Het vormt de sociale infrastructuur waarbinnen kenniscreatie en kennisdiffusie plaatsvinden.

Er is niet één verbinding per definitie de beste. Verschillende verbindingen vervullen verschillende functies: hechte verbindingen binnen een team kunnen bijvoorbeeld vertrouwen en gezamenlijke kennisontwikkeling ondersteunen, en verbindingen tussen teams, disciplines of organisaties geven toegang tot andere kennis en perspectieven. Verbindingen met leidinggevenden of op andere niveaus kunnen helpen om kennis breder te benutten en verandering organisatorisch te ondersteunen.

Kenniscreatie, kennisdiffusie en sociaal kapitaal staan niet los van elkaar, maar grijpen voortdurend op elkaar in. Leiderschap kan een belangrijke rol spelen in het geven van aandacht voor de verbindingen die nodig zijn, welke ontbreken en wat de kwaliteit van die verbindingen moet zijn.

Het geheel is meer dan de som der delen

Duurzame verandering ontstaat in het samenspel tussen kenniscreatie, kennisdiffusie en sociaal kapitaal. Waar deze processen elkaar versterken, wordt nieuwe kennis ontwikkeld, gedeeld, aangepast en ingebed in de onderwijspraktijk en

Tabel 1. Raamwerk: de ontwikkeling van duurzame verandering

Pijler	Focus	Reflectievraag voor leiders
Kenniscreatie	Nieuwe kennis ontstaat in interactie	Waar en hoe krijgen professionals in onze organisatie ruimte om samen nieuwe kennis te ontwikkelen?
Kennisdiffusie	Kennis circuleert, wordt aangepast en verder ontwikkeld	Hoe beweegt kennis tussen mensen, teams en contexten? En waar stokt dat proces?
Sociaal kapitaal	Sociale infrastructuur voor kennisprocessen	Welke verbindingen, relaties en gedeelde betekenissen ondersteunen onze kennisprocessen? En welke werken belemmerend?

-organisatie. Zo kan verandering zich bestendigen, zich verbreden en verdiepen. Zie tabel 1.

Hoe schoolleiders het raamwerk kunnen gebruiken

Reflectievragen helpen om de dynamiek van kennisontwikkeling in beeld te brengen. Wat kunnen leiders met dat inzicht doen? Met behulp van het KINoS-raamwerk kunnen zij gerichter aandacht besteden aan de condities die de aangrijpingspunten kenniscreatie, kennisdiffusie en sociaal kapitaal ondersteunen. Deze aangrijpingspunten hangen nauw samen. De volgende voorbeelden illustreren hoe leiders in de praktijk kenniscreatie, kennisdiffusie en sociaal kapitaal kunnen ondersteunen.

Een eerste aangrijpingspunt is het creëren van ruimte voor gezamenlijke kennisontwikkeling. Kennis groeit wanneer professionals samen betekenis geven aan ervaringen en vragen. Gezamenlijke kennisontwikkeling blijft in de dagelijkse praktijk soms impliciet. Er wordt wel informatie uitgewisseld, maar minder bewust gezamenlijk geleerd. Leiders kunnen kenniscreatie stimuleren door gelegenheden te organiseren waarin professionals ervaringen uitwisselen, gezamenlijk betekenis geven aan vraagstukken en nieuwe werkwijzen onderzoeken en uitproberen. Een teamleider in het voortgezet onderwijs merkte bijvoorbeeld dat studiedagen vooral gericht waren op het ontvangen van informatie. Door elke bijeenkomst te starten met drie concrete praktijkvoorbeelden van collega's, veranderde het ritme van de gesprekken. Docenten gingen vergelijken, vragen stellen en gezamenlijk betekenis geven. Binnen een jaar waren er gedeelde principes ontstaan voor vakoverstijgende samenwerking. Niet omdat ze waren opgelegd, maar omdat ze al doende samen waren ontwikkeld. Zulke ervaringen roepen vragen op zoals: waar in onze organisatie ontstaat nieuwe kennis, en hoe kunnen we dit proces bewuster ondersteunen?

Door elke bijeenkomst te starten met drie concrete praktijkvoorbeelden van collega's, veranderde het ritme van de gesprekken.

Een tweede aangrijpingspunt is het verbinden van kennis en praktijken. Kennis die op één plek wordt ontwikkeld, draagt pas breder bij aan verandering wanneer deze ook andere mensen, teams en contexten bereikt. Het gaat dan niet alleen om verspreiding: in de ontmoeting met andere ervaringen en perspectieven wordt kennis opnieuw geïnterpreteerd, aangepast en soms verder ontwikkeld. Een opleidingsteam werkte intensief aan

een formatieve evaluatie, maar de opbrengsten verspreidden zich nauwelijks verder. De teamleider koppelde daarom twee collega's aan andere opleidingsteams om korte uitwisselingen van niet meer dan dertig minuten mogelijk te maken. Die gesprekken riepen nieuwsgierigheid op, leidden tot nieuwe vragen en resulteerden uiteindelijk in concrete curriculumaanpassingen buiten het oorspronkelijke team. De oorspronkelijke kennis werd niet alleen gedeeld, maar kreeg in andere contexten nieuwe betekenissen.
Deze voorbeelden maken duidelijk hoe belangrijk het is dat leiders zicht hebben op de routes waardoor kennis stroomt, én op de plekken waar de stroom stokt. Een relevante vraag is dan: via welke routes beweegt kennis in onze organisatie, en waar zijn nieuwe verbindingen nodig om kennis verder te brengen en te ontwikkelen?

Een derde aangrijpingspunt is het *versterken van sociaal kapitaal*. Sociaal kapitaal gaat over wie met wie verbonden is, over de kwaliteit van die relaties en de gedeelde taal, waarden en doelen die gezamenlijke kennisprocessen ondersteunen. Een directeur in het primair onderwijs zag dat de samenwerking moeizaam verliep. In plaats van een nieuw project te starten, besloot hij eerst de relaties in de bestaande samenwerking te versterken door gesprekken te voeren, mee te draaien in groepen en systematisch belangstelling te tonen voor de praktijk van collega's. Binnen enkele maanden ontstond er meer onderling vertrouwen, vroegen teams vaker om hulp en ontstonden informele leergemeenschappen. De inhoudelijke verandering moest nog beginnen, maar er waren sterkere relationele condities ontstaan om gezamenlijk aan de verandering te werken. Dit laat zien hoe krachtig de vraag kan zijn: welke verbindingen ondersteunen onze kennisprocessen, welke ontbreken en waar vraagt de kwaliteit van relaties om versterking?
Een schoolleider kan dit samenspel herkennen in bijvoorbeeld het werken aan digitale geletterdheid. In eerste instantie blijft de nieuwe kennis



vooral binnen één pilotteam, andere teams ervaren weinig eigenaarschap en verbindingen blijven beperkt. Door gezamenlijke ontwerpsessies te organiseren, peer-observaties te stimuleren en teams in gesprek te brengen ontstaat er op meerdere plekken nieuwe kennis en kan bestaande kennis worden gedeeld, aangepast en verder ontwikkeld. Tegelijkertijd kunnen nieuwe verbindingen ontstaan, relaties zich versterken en kan een gedeelde taal zich ontwikkelen. Zo grijpen kenniscreatie, kennisdiffusie en sociaal kapitaal in de praktijk op elkaar in.

Blijvende aandacht voor kennisprocessen en sociale verbindingen

Het KINoS-raamwerk helpt schoolleiders om duurzame onderwijsverandering te bekijken vanuit de wisselwerking tussen kennisprocessen en het ontwikkelen van sociaal kapitaal. Daarmee wordt zichtbaar hoe verandering zich ontwikkelt in de dagelijkse interactie tussen mensen, teams en organisaties, en waar deze ontwikkeling wordt ondersteund of belemmerd. Voor leiders betekent dit dat zij aandacht blijven besteden aan de manier waarop kennisprocessen en sociale verbindingen zich gedurende een veranderproces ontwikkelen en op elkaar inwerken. Juist die voortdurende aandacht kan eraan bijdragen dat veranderingen zich verder verspreiden en geleidelijk onderdeel worden van de dagelijkse onderwijspraktijk. ■

Dit artikel is gebaseerd op Van den Boom-Muilenburg, S. N., & Vanlommel, K. (2026). The KINoS framework: social capital as the key enabler driving sustainable educational change through knowledge creation and diffusion. Journal of Professional Capital and Community, 1-18.



Dr. Elske van den Boom-Muilenburg
Senior onderzoeker en hogeschoolhoofddocent
Lectoraat Organiseren van Verandering in Onderwijs, Hogeschool Utrecht
Email: elske.vandenboom-muilenburg@hu.nl



Prof. dr. Kristin Vanlommel
Hoofddocent
Departement Opleidings- en Onderwijswetenschappen, Universiteit Antwerpen
Email: kristin.vanlommel@uantwerpen.be