



Innovaties in het onderwijs duurzaam implementeren: De rol van gespreid leiderschap

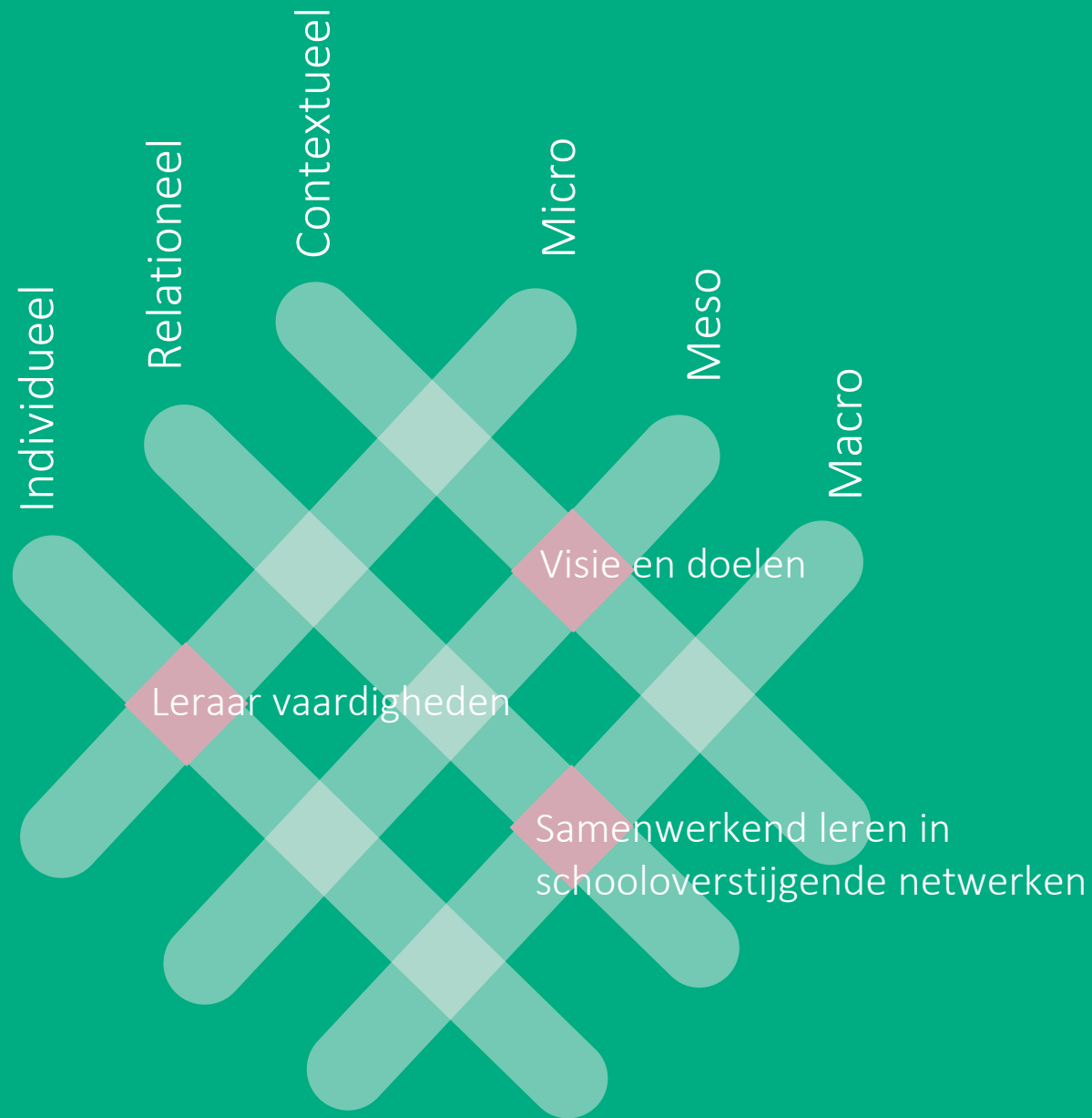
Dr. Marieke Thurlings¹, Dr. Christa Krijgsman¹, Dr. Marco Snoek²



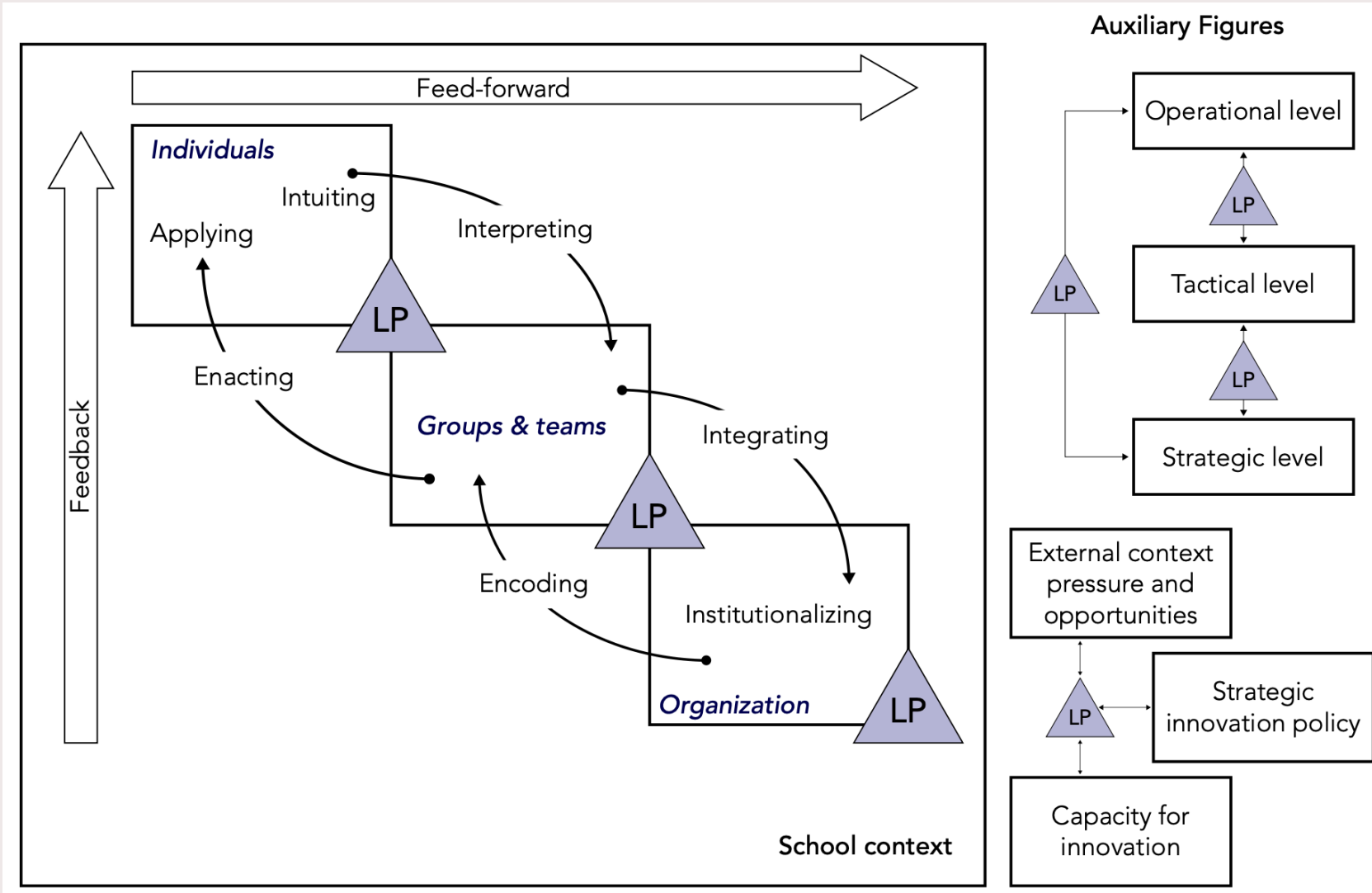
Duurzaam kan betrekking hebben op







Conceptueel model voor duurzame innovaties (Rikkerink et al., 2016, p. 242)



Hoe beïnvloedt multi-level gespreid leiderschap de de duurzaamheid van onderwijsinnovaties binnen het primaire proces in het basis- en voortgezet onderwijs?

Wetenschappelijke literatuur:
Scopus | Web of Science | ERIC

American Educational Research Journal
April 2017, Vol. 54, No. 2, pp. 279–324
DOI: 10.3102/0002831216689591
© 2017 AERA. <http://aerj.aera.net>

Processes and Dynamics Behind Whole-School Reform: Nine-Year Journeys of Four Primary Schools

Yuk Yung Li
Chinese University of Hong Kong

Despite decades of research, little is known about the dynamics of sustaining change in school reform and how the process of change unfolds. By tracing the nine-year reform journeys of four primary schools in Hong Kong (using multiyear interview, observational, and archival data), this study uncovers the micro-processes the schools experienced during their reform. New practices first took root in a group of pilot teachers before gradually disseminating to other teachers and eventually transforming the entire school. Challenges differed across the reform journey. Synergy between school leadership, external support, and organization redesign was critical for initial success. Continued progress depended on whether school leaders and external partners could adapt their roles and redesign the organization to address the school's changing capacity and needs. The study reveals the long-term process of school reform and has crucial implications for policy, research, and practice.

KEYWORDS school reform, change process, education reform, school leadership, Hong Kong

Grijze literatuur | Beleidsliteratuur | Didactief | Meso
Magazines | De Nieuwe Meso | Van Twaalf tot Achttien

- Duurzaamheid

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

Reconstructie van een innovatie

Van projectonderwijs naar **gepersonaliseerd leren**

In 2009 startte op het Bataafs Lyceum in Hengelo een masterclass voor meerbegaafde vwo-leerlingen. De leerlingen in deze masterclass volgen in leerjaren 1, 2 en 3 een programma op basis van compacten en verrijken. De reguliere lessen worden in een kortere tijd doorlopen, waardoor ruimte ontstaat voor onder meer tien uur projectonderwijs per week. In de afgelopen tien jaar is de masterclass uitgegroeid tot een volwaardig onderwijsaanbod, dat regionaal en landelijk de aandacht op zich vestigde. Het is daarmee het meest geslaagde voorbeeld van een duurzame onderwijsvernieuwing binnen de school.

Momenteel staat de school voor een nieuwe, ingrijpende onderwijsvernieuwing: een transitie naar gepersonaliseerd leren. Daarom heeft het masterclass team in kaart gebracht hoe samenwerking, samen leren en leiderschap invloed hebben op onderwijsvernieuwing, met als doel deze ervaringen te benutten voor de komende transitie.

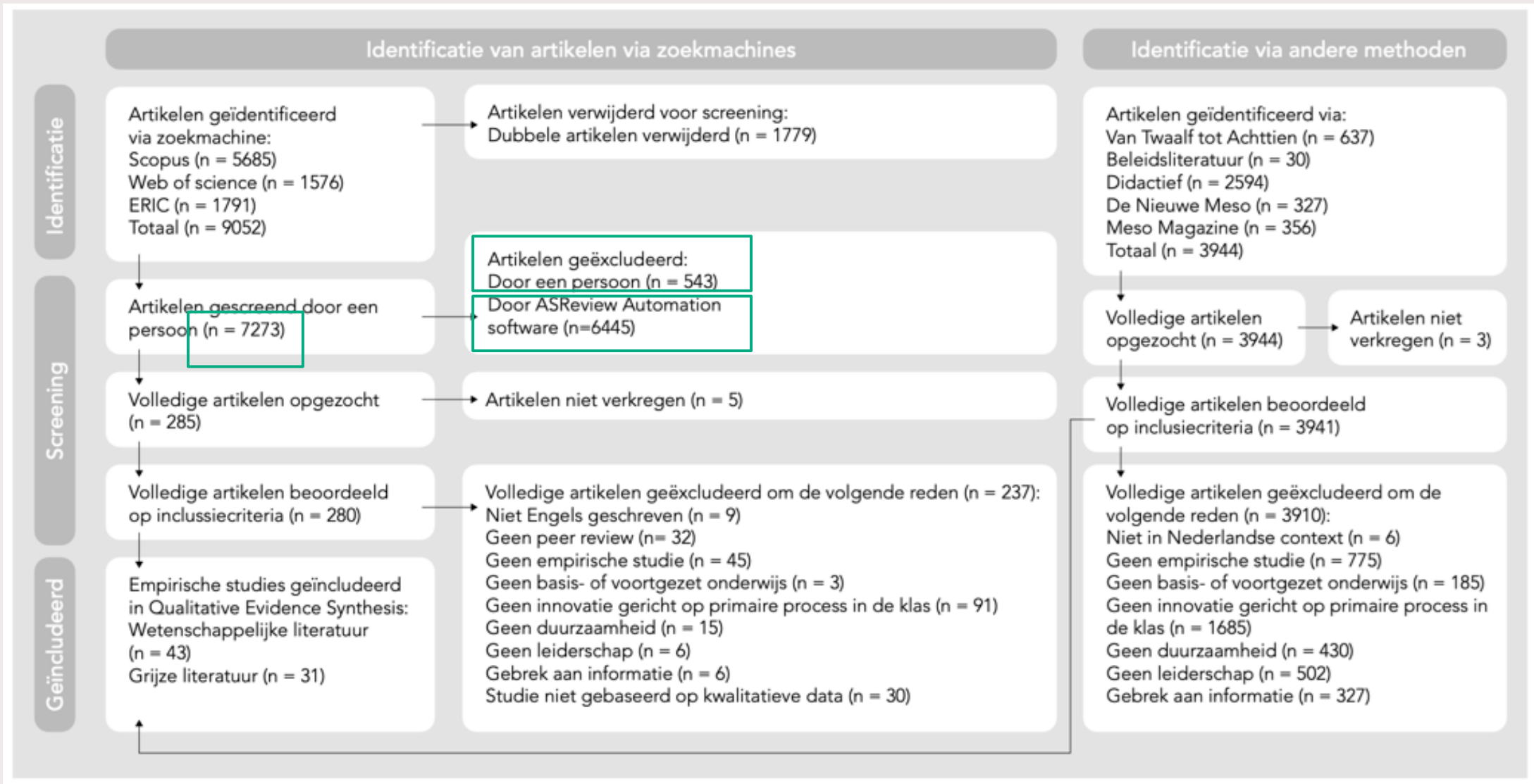
Key take-aways als professionele leergemeenschap

Het masterclass-team, bestaande uit zes mentoren en een coördinator, is verantwoordelijk voor de uitvoering en ontwikkeling van het projectonderwijs.

Venst de overtuiging dat succesvolle innovaties uit de eigen schoolpraktijk een krachtige en inspirerende bron van informatie kunnen vormen, is samen met de leden van het masterclassteam de ontwikkeling van hun projectonderwijs gereconstrueerd. Hierbij is met name getoekend in hoeverre het kernteam fungeert als 'professionele leergemeenschap'. Volgens Verbiest (2016) is er sprake van een professionele leergemeenschap als de onderwijsprofessionals in een school duurzaam individueel en samen leren om het onderwijs aan de leerlingen en de resultaten van de leerlingen te verbeteren. Verbiest maakt onderscheid tussen drie verschillende capaciteiten, die in interac-

43

g



Contextual Conditions – Multilevel Distributed Leadership

Organization

(+ 52: 5/36/11) (- 21: 3/10/8) (+ 4: 1/0/3)

Leaders organize processes in such a way that the innovation can continue regardless of the individual who is managing the innovation. Leaders built time in the daily schedule for preparation and planning of the innovation. They ensure access to resources. School-, district- and national leaders contribute to organization.

Vision and Goals

(+ 23: 2/13/8) (- 6: 0/3/3) (+ 2: 0/2/0) (- 22: 4/9/9)

Leaders clarify vision and goals regarding pedagogy and method of innovation process (i.e., build ethos and infrastructure for innovation) explicitly. They align vision between school and district and practice this vision on the work floor, in- and outside the school.

Communication and Dialogue

(+ 21: 2/11/8) (- 6: 0/3/3) (+ 2: 1/0/1)

Leaders communicate regularly with stakeholders in- and outside the school about the innovation. For instance, via newsletters, organized meetings with teams or with the whole school or with various schools, and via publications on multimedia platforms.

Empowering Teachers

(+ 20: 7/10/3) (+ 2: 0/1/1)

Leaders empower teachers to demonstrate instructional leadership in- and outside the school to further shape the innovation.

Monitoring

(+ 12: 1/9/2) (+ 2: 1/1/0)

Leaders monitor processes and find appropriate solutions when problems arise. They reflect on progression. Teacher-, middle-, school-, and district leaders contribute to monitoring.

External Pressures

(+ 3: 1/3/0) (- 6: 0/4/2)

Leaders, via policies, provide or withdraw funds that can hinder the sustainability of innovations. Innovations are at risk of expiration, or at least become instable.

Seeing Students' Growth and Enthusiasm

(+ 9: 0/4/5)

Teachers witness, for instance owing to a different pedagogical approach in the classroom, students' growth in skills. They see how enthusiastic students participate in the lessons.

Relational Conditions – Multilevel Distributed Leadership

Collaborative Learning

(+ 28: 6/15/7) (+ 4: 2/1/1)

Leaders build teams in which teacher can collaborate. By doing so, leaders stimulate exploration and experimentation with the innovation.

Teachers provide and receive information how to improve the implementation of the innovation. Leaders show trust and respect. They create a safe environment in which teachers can learn. School- and district leaders organize such collaborative learning with teachers from the same school, or with teachers from various schools.

Expert Teachers Mentoring

(+ 9: 2/3/4)

Leaders link expert teachers to less experienced teachers. The expert teacher provides guidance, support in classrooms and in staff meetings and shares experience for instance via presentations or in the form of a mentor role.

Network In- and Outside the School

(+ 4: 1/0/3) (+ 3: 1/0/2)

Teachers and leaders are embedded in networks in- and outside the school. They share information and strategies regarding the innovation.

Individual Conditions – Multilevel Distributed Leadership

Supportive Leadership

(+ 21: 3/8/10) (- 6: 1/1/4) (+ 2: 1/0/1)

Leaders demonstrate a supportive leadership style. For instance, they demonstrate openness, are involved, and provide support so that teachers feel empowered to implement the innovation.

Teachers experience that they can make their own choices. Teacher-, middle-, school-, and district leaders contribute to supportive leadership.

Role Model

(+ 17: 4/8/5) (- 2: 1/0/1) (+ 4: 1/2/1)

Leaders are role models by mastering the pedagogical goals of the innovation, having knowledge of and knowing how to apply the innovation. They also participate in relevant professional development. By giving this example, leaders encourage teachers to do the same. Teacher-, middle-, school-, and district leaders function as role models.

Professional Development

(+ 12: 6/4/2) (+ 11: 7/2/2) (- 1: 1/0/0)

Leaders arrange professional development in- or outside the school. Inside the school, regular meetings are arranged with external experts to develop relevant skills for teachers to implement the innovation. Outside the school, leaders organize learning opportunities for teachers, such as visiting other schools.

Teacher Skills

(+ 20: 2/13/5) (- 7: 2/3/2)

Teachers experience growth in their own competencies that are relevant for the innovation. Teachers learn to understand the innovation.

Open Attitude

(+ 6: 1/3/2)

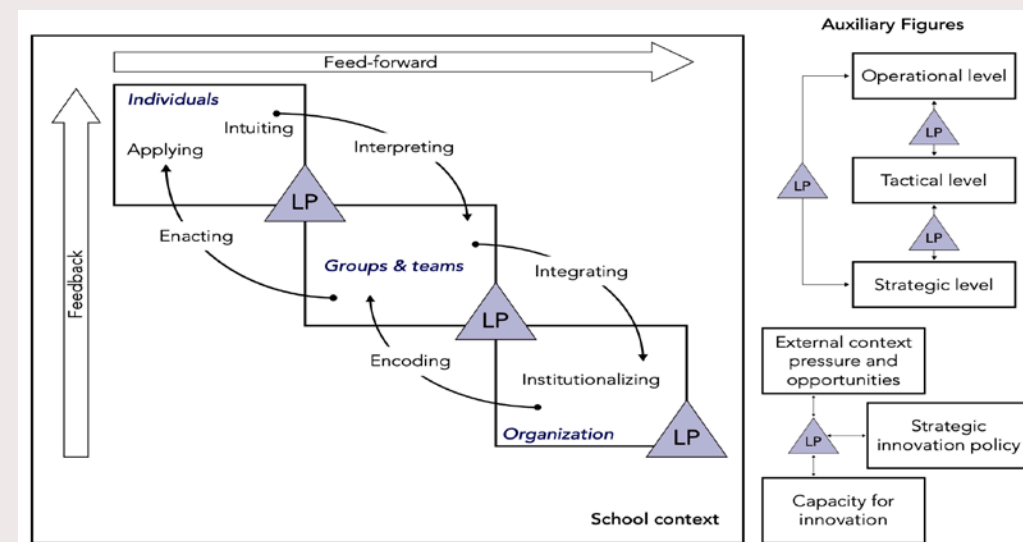
Teachers demonstrate an open attitude towards the innovation and are willing to change their daily practice.

Sustainable Innovations in Education

De toegevoegde waarde van deze studie

- Het belang van een meer systemisch perspectief op duurzame onderwijsinnovaties wordt benadrukt.
- Formele en informele leiders op verschillende niveaus spelen daarin een centrale rol.

Conceptueel model voor duurzame innovaties
(Rikkerink et al., 2016, p. 242)



- 1 Organiseer processen op zo'n manier dat ze niet afhankelijk zijn van individuen. Spreid leiderschap en betrek een brede groep leraren.
- 2 Communiceer visie en doelen en organiseer regelmatige momenten voor dialoog.
- 3 Ondersteun leraren die experimenteren met innovaties. Sta open voor ideeën, vertrouwen, respect, klimaat waar fouten gemaakt mogen worden. Wees tegelijkertijd een rolmodel voor inhoudelijke aspecten van de innovatie.
- 4 Creëer mogelijkheden om vaardigheden te ontwikkelen. Dit kan door professionele ontwikkeling of door samenwerkend leren.
- 5 Word veranderdeskundig en creëer expliciete theory of improvement (verandertheorie) die bijdraagt aan een beter begrip van wat werkt betreffende de innovatie binnen de eigen context.
- 6 Expliciteer de theory of improvement die gehanteerd wordt bij een innovatie, en ook de inrichting van het innovatieproces zelf.

Discussievragen:

- Welke rol kunnen lerarenopleidingen (initieel of post-initieel) spelen om scholen en netwerken te ondersteunen bij duurzame onderwijsinnovaties?
- Hoe kunnen we toekomstige leraren opleiden tot change-agents?
- Hoe en in welke mate zijn de uitkomsten bruikbaar voor (duurzame onderwijsinnovaties binnen) de lerarenopleidingen?





Nederlandstalige publicatie, infographic, en YouTube-presentatie hier te downloaden!

Krijgsman, C., Snoek, M., Abels, S., Dekkers, M., van Gemert, M. & Thurlings, M. (2022). *Duurzame innovaties in het onderwijs: Een systematische literatuurreview. De invloed van (gespreid) leiderschap en de samenhang met contextuele, relationele en individuele condities*. Technische Universiteit Eindhoven.



c.krijgsman@fontys.nl
m.c.g.thurlings@tue.nl
m.snoek@hva.nl



Dit onderzoek is gefinancierd door het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek
Projectnummer 40.5.20710.018