

Voorbij de waan van de dag: Over duurzame verandering op school

Virginie März

Université catholique de Louvain

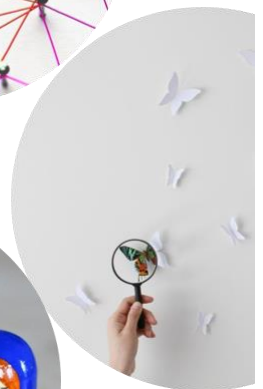
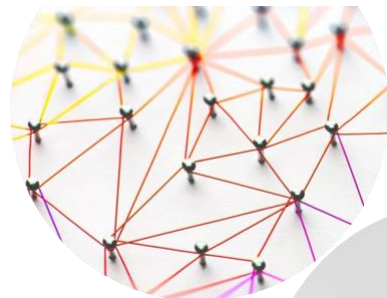
3 juni 2022 – SOK-congres



1

VANUIT WELKE BRIL?

- Onderzoek naar **veranderingsprocessen in scholen**: *onderwijsvernieuwing, schoolontwikkeling en professionele ontwikkeling*
- Samenspel tussen **micro, meso & macro**: *leerkracht in een klas, in een school, in een breder organisatorisch veld*
- Gebruikmakend van een **netwerkperspectief**: *professionele leergemeenschappen, docentontwerpteams, datateams, ...*



2

REFLECTIE: *Goed bedoeld, minder geslaagd*



Een minder geslaagde onderwijsverandering:

- ❖ **Wat** hield deze verandering in? *Waarover ging het? Op wie was het gericht?*
- ❖ Wat was **jouw rol** in deze verandering?
- ❖ **Waarom** is het misgelopen? *Selecteer 1 hoofdoorzaak*
- ❖ Wissel uit **in duo**

3

WAAROM DUURZAAM VERANDEREN?



- Onophoudelijke stroom aan **nieuwe initiatieven** en groeiende aandacht voor innovatie
- Heel wat veranderingen volgen elkaar op: **veranderingsdrang & -moeheid**
- **Blijven steken** of lopen vast in het ontwikkelings- of implementatieproces
- **Van korte duur** en moeilijk te **verspreiden** binnen of buiten de eigen school

UITDAGING?

- Niet: het gebrek aan innovatieve praktijken
- **Wel: duurzaamheid hiervan in de praktijk**

4

- ✓ Wat moeten scholen doen om een **succesvolle verandering duurzaam voort te laten bestaan?**
- ✓ Hoe kunnen we succesvolle praktijken verder **uitbouwen binnen & buiten de eigen klas?**
- ✓ Hoe kunnen we een succesvolle verandering binnen een school **verspreiden naar andere scholen?**
- ✓ Wat doen wanneer de **externe ondersteuning** wegvalt?
- ✓ Wat doen wanneer de **betrokken leraren de school verlaten?**
- ✓ Wat als de **middelen** verdwijnen?
- ✓ Wat gebeurt er wanneer de **beleids- / schoolprioriteiten veranderen?**

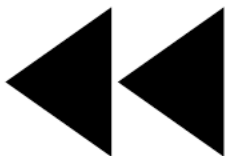
5

WAAROM VANDAAG DES TE MEER?



- **COVID-19 crisis:** versnelling, kans, ruimte, impuls om te innoveren
- **Nieuwe normaal?** Afstandsonderwijs, thuiswerk, lesopnames, digitaal overleg, zomerscholen, ...
- Plots kon het wel! *Hoe kunnen we dit verduurzamen?*


MAAR ...




- *Niet alles wat mogelijk is, is ook wenselijk*
- *Niet elke verandering is een verbetering*
- **Noodoplossingen** in een crisissituatie
- **Uitdaging:** stap terug & in gesprek gaan

6

INHOUD PRESENTATIE



DUURZAAM VERANDEREN Wat is duurzaam veranderen? Waarom is duurzaam veranderen belangrijk? Hoe kan duurzaam veranderen worden ingezet?	VERANDERENDE CONTEXST Structuur & culturele condities 1. Bestaande structuren 2. Bestaande culturen Relationele condities 1. Samenwerking 2. Samenwerking op afstand 3. Samenwerking met andere partijen Ondersteuning 1. Financiële ondersteuning 2. Menselijke hulp 3. Technische ondersteuning 4. Politieke ondersteuning
VERANDERING VAN ONDERWIJS-OPRAKTEN 1. Bestaande opvattingen 2. Bestaande opvattingen op afstand 3. Bestaande opvattingen met andere partijen	II. Model: Conditie voor duurzame veranderingstrajecten
	III. Handvaten

Voor wie?

- Schoolleiders / beleidsondersteuners / schoolontwikkelaars
- Leerkrachten
- Pedagogisch begeleiders, coaches, ...
- Interesse in het begeleiden van veranderingsprocessen op school

7



I. WHAT'S IN A NAME: *DUURZAAM VERANDEREN?*

8

Duurzaamheid?



Kwaliteit

- ✓ **Beklijven**
- ✓ Substantiële veranderingen die de kern van de dagelijkse schoolpraktijk beïnvloeden
- ✓ Individueel en organisatorisch leren

Kwantiteit

- ✓ **Opschalen**
- ✓ Andere leerkrachten, klassen, scholen, ... gaan ermee aan de slag
- ✓ Positieve effecten op de resultaten van leerlingen
- ✓ Monitoring

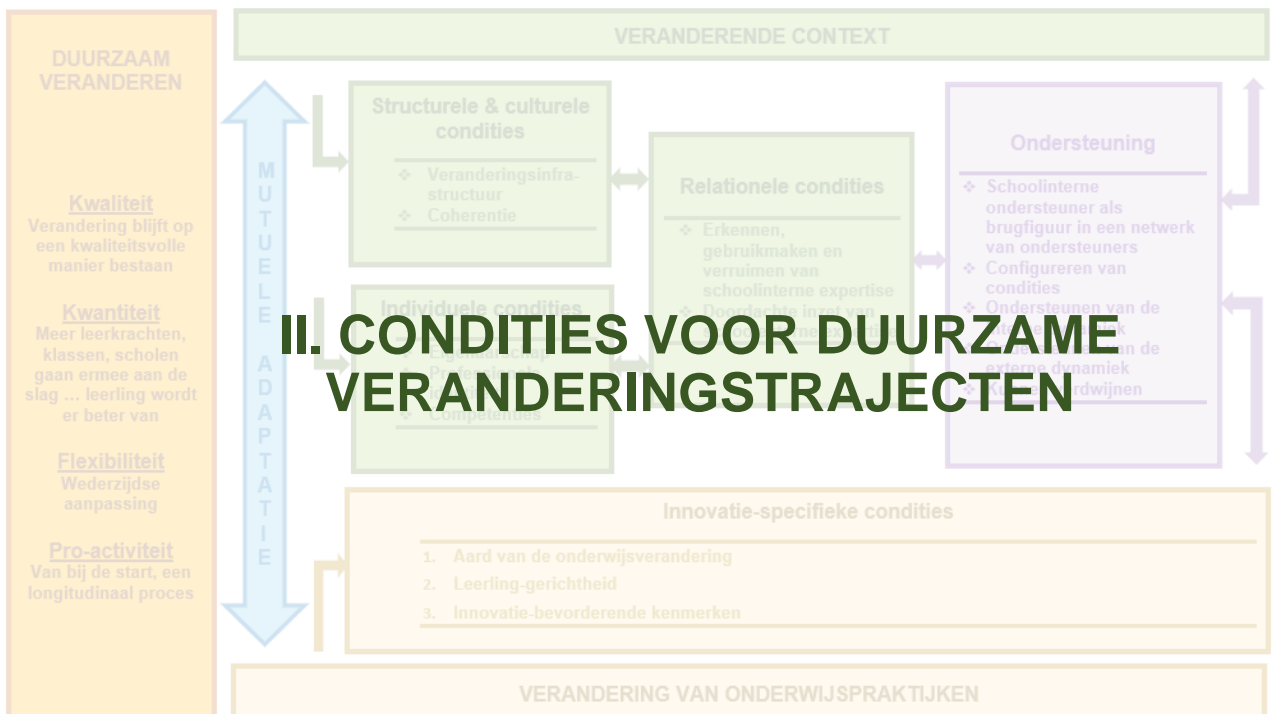
Flexibiliteit

- ✓ **Wederzijdse aanpassing**
- ✓ Geen stabiliteit of "fidelity"
- ✓ Concept aanpassen aan de lokale & veranderende context
- ✓ Context afstemmen op de verandering

Pro-activiteit

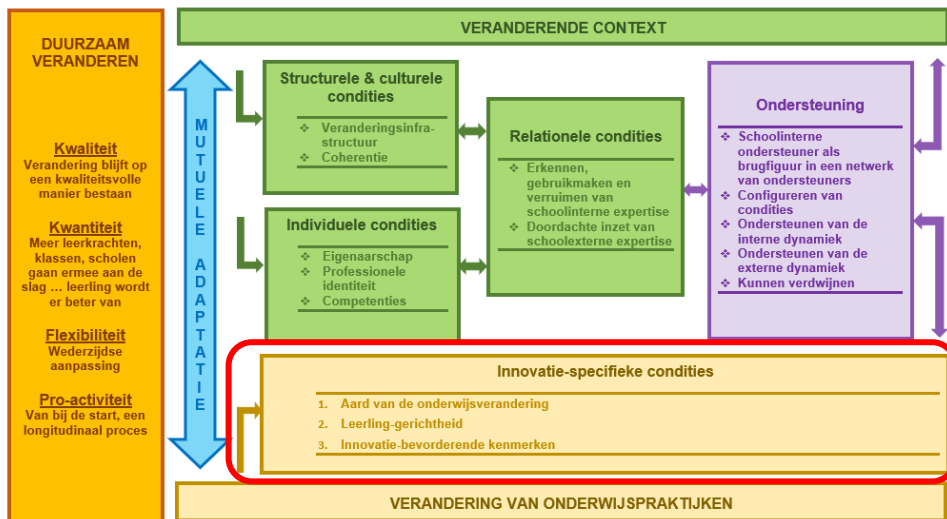
- ✓ **Longitudinaal proces**
- ✓ Geen specifiek event
- ✓ Niet ad hoc
- ✓ Proactieve aanpak
- ✓ Van bij de start

9



10

1. INNOVATIE-SPECIFIEKE CONDITIES

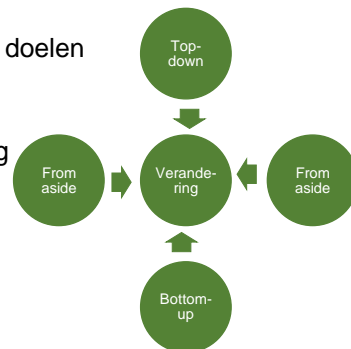


11

Aard van de onderwijsverandering

Eerste, tweede of derde orde?

- **1ste orde - Verbetering:** effectiever realiseren van bestaande doelen
- **2de orde - Vernieuwing:** realiseren van nieuwe doelstellingen
- **3de orde - Transformatie:** realiseren van systeemverandering



Richting?

- **Top-down:** risico op een lage betrokkenheid (of zelfs weerstand)
- **Bottom-up:** risico op het ontstaan van verschillende opvattingen en plannen
- **Combinatie:** directie faciliteert en geeft sturing; leraren denken mee over inhoud en invoering

12

Inhoud van de onderwijsverandering

Belang van **leerling-gerichtheid**:



- Waarover gaat de innovatie? *Nieuw curriculum, nieuw didactisch materiaal, organisatorische verandering?*
- Scherpe focus: hoe wordt de leerling in mijn klas er beter van? *Weet waarom je wilt en moet veranderen, voor wie en op welk domein.*

- ➔ Onderwijsveranderingen waarvan de impact op de leerling helder is en gemonitord wordt
- ➔ Helpen bij deze **vertaalslag!**

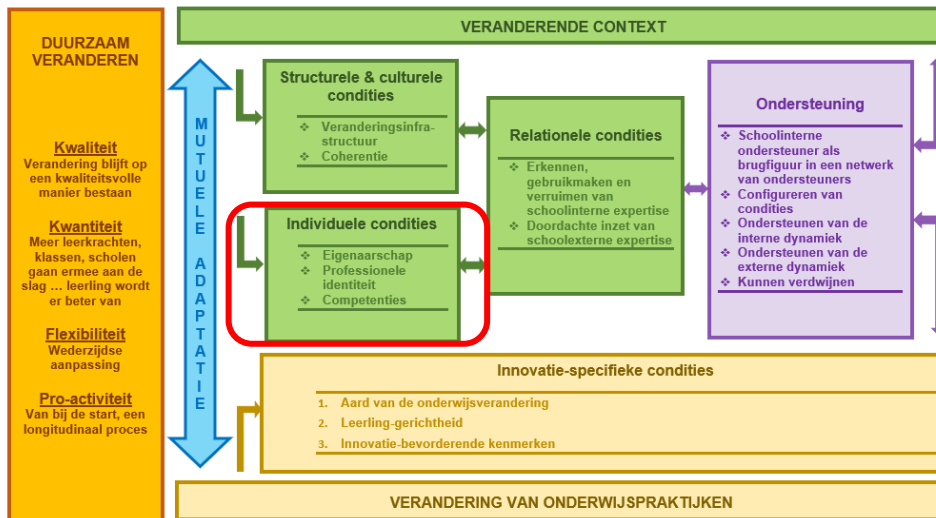
13

Kenmerken van de onderwijsverandering

- **Relatief voordeel**: verbetering t.o.v. huidige situatie of efficiënter?
 - **Vergelijkbaarheid**: consistent met bestaande opvattingen, ervaringen en behoeften van de betrokken actoren?
 - **Complexiteit**: eenvoudig te begrijpen en makkelijk toe te passen?
 - **Beproofbaarheid**: uitgetoet op kleine schaal en/of gedurende een beperkte periode?
 - **Observeerbaarheid**: zichtbaarheid van de gerealiseerde veranderingen en de effecten?
- ➔ **Onderwijsveranderingen worden sneller geaccepteerd, doorgevoerd en verduurzaamd**

14

2. INDIVIDUELE CONDITIES

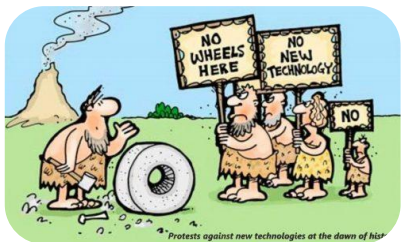


15

De leraar doet ertoe



- Ontvangers van top-down veranderingen → **actoren in een proces van co-creatie**
- **Eigenaarschap**: Duurzame verandering kan alleen maar plaatsvinden in de alledaagse onderwijspraktijk waarbij medewerkers op de werkvloer de regie hebben.



- **Weerstand**
- Traditionele visie: uiting van afkeuring
- Alternatieve visie: uiting van **betrokkenheid**

16

Van weerstand naar eigenaarschap



Weerstand heeft te maken met de **kennis** die mensen hebben over een verandering, hun **gevoel** t.a.v. die verandering en met het **gedrag** dat zij vertonen als gevolg van de verandering.

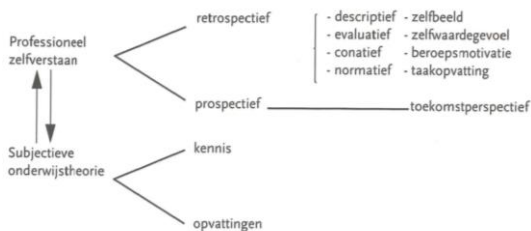
3 dimensies (Oreg, 2003):

- **Gedragsmatige weerstand:** de acties die iemand onderneemt als reactie op verandering (*klagen, anderen overtuigen dat de verandering niet goed is*)
- **Affectieve weerstand:** hoe iemand gevoelens t.a.v. verandering uitdrukt (*angst, boosheid*)
- **Cognitieve weerstand:** hoe iemand denkt over verandering (*is de verandering noodzakelijk? is het gunstig?*)

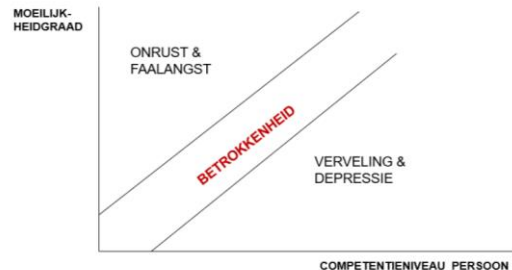
17

Van weerstand naar eigenaarschap

- **Hoe zie ik mezelf:** Verandering sluit aan bij hoe leraar zichzelf ziet
- **Hoe schat ik mezelf in:** Diepgaand begrip hebben van de verandering, begrijpen waarover het gaat en wat het betekent voor leerlingen



Figuur 1.1 Het persoonlijk interpretatiekader (uit Kelchtermans, 1994)

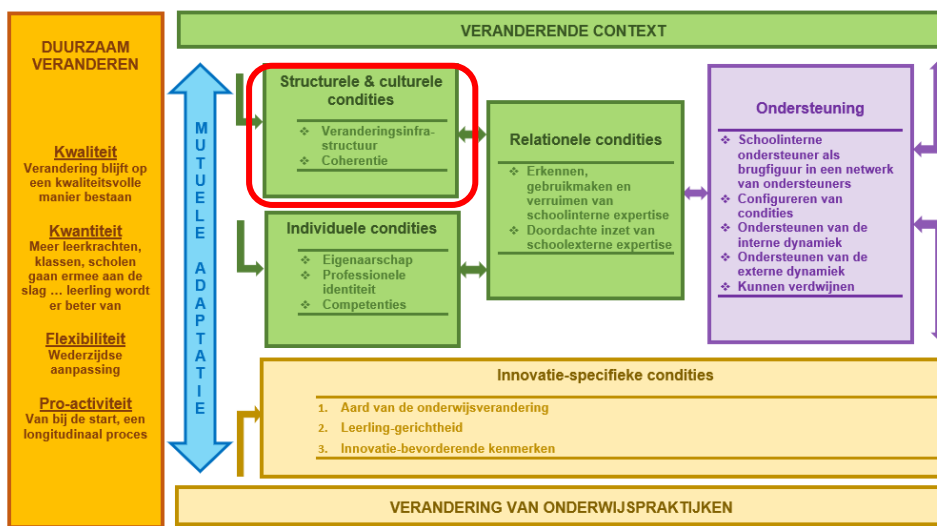


18

FASEN VAN BETROKKENHEID	ONDERSTEUNINGSBEHOEFTE
Zelf-betrokkenheid <ul style="list-style-type: none"> • Wat houdt het in? • Moet ik erg veranderen? • Hoeveel tijd kost het me? • Kan ik het wel? 	<ul style="list-style-type: none"> • Informatie • Tijd voor beeldvorming • Inspirerende voorbeelden
Taak-betrokkenheid <ul style="list-style-type: none"> • Hoe organiseer ik het in de klas? • Hoe plan ik het in de tijd? • Wat moet ik doen om de leerlingen mee te krijgen? • Kunnen de leerdoelen wel worden behaald? 	<ul style="list-style-type: none"> • Voorbeeldmateriaal • Werk-/projectgroepen • Facilitering (middelen, tijd) • Professionalisering
Ander-betrokkenheid (=duurzaamheid) <ul style="list-style-type: none"> • Hoe kan ik het verder optimaliseren? • Wat betekent zo'n project voor de leerlingen? • Kunnen we meer collega's erbij betrekken? 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoring • Intervisie • Supervisie • Netwerking

19

3. STRUCTURELE & CULTURELE CONDITIES



20

Veranderingsinfrastructuur & coherentie

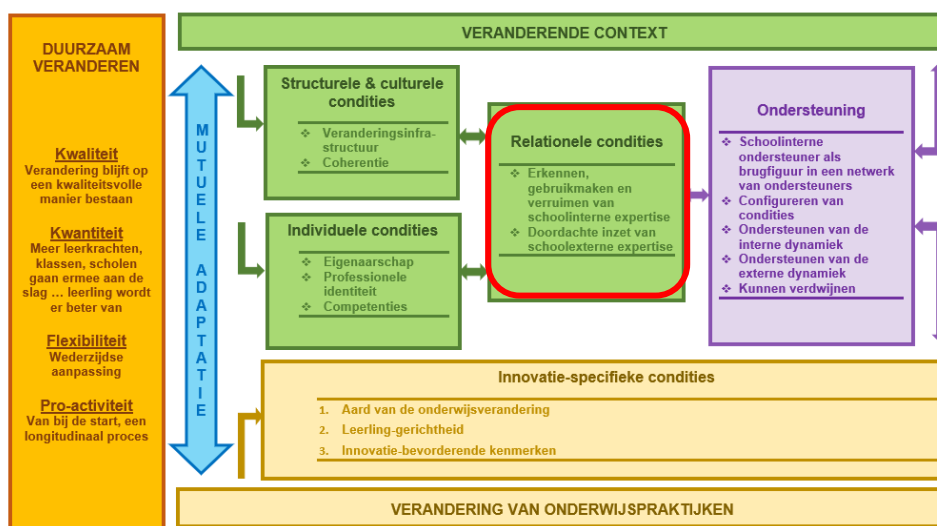
Een duurzame verandering hangt niet alleen af van de veranderingskenmerken & inzet van de betrokken actoren, maar ook van de **infrastructuur**:

- **Tijd**: voldoende tijd om de verandering door te voeren of in vraag te stellen
- **Middelen**: Materieel, Financieel, Personeel
- **Organisatiestructuur & -cultuur**

Coherentie tussen verschillende activiteiten: Veranderingen die focussen op een bepaald aspect zijn vaak minder succesvol dan veranderingen die met meerdere zaken samenhangen.

21

4. RELATIONELE CONDITIES



22

Co-creatie via *lerende netwerken*

Uitdagingen voor duurzame veranderingstrajecten:

- Innovatie-specifieke condities: *Van een top-down naar een combinatie-verandering*
- Individuele condities: *Van extern naar intern eigenaarschap*
- Structurele & culturele condities: *Van een tijdelijke impuls naar een langdurig verhaal*

Oplossing: *lerende netwerken*

23

Co-creatie via *lerende netwerken*

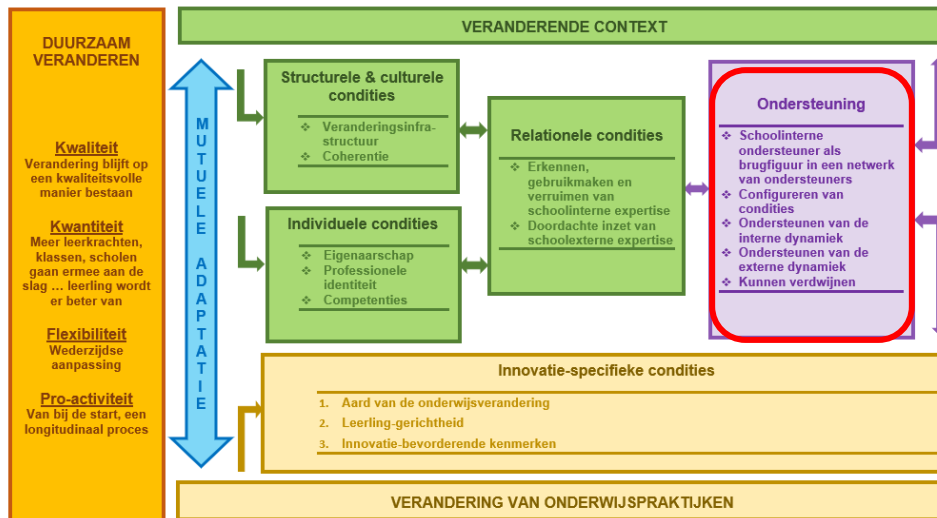
Verandering is geen solistenwerk: Vorm een team dat speelruimte, mandaat en de middelen heeft om de verandering op te pakken.



- **Erkennen, gebruikmaken en verruimen van schoolinterne expertise:** Zorg ervoor dat het team uit meerdere disciplines bestaat en uit alle lagen van de organisatie
- **Doordachte inzet van schoolexterne expertise**

24

5. ONDERSTEUNING



25

Netwerk van ondersteuners

Wie ondersteunt?

- Schoolexterne partners: Pedagogisch begeleiders & Externe consultants
- Nood aan **schoolinterne begeleiders** (“schoolontwikkelaars”)

Brugfiguur met een relationele taak:

- Configureren van de **verschillende condities**:
 - Verduidelijken van het *innovatieconcept*
 - Bevorderen van de *individuele condities*: coaching, professionalisering, rekening houdend met de verschillende opvattingen van de betrokkenen
 - Realiseren van de *structurele en culturele condities*: materiaalontwikkeling, tijd, ...
 - Via het opzetten van *lerende netwerken*
- Ondersteunen van de **interne dynamiek**
- Ondersteunen van de **externe dynamiek**
- Kunnen **verdwijnen**

26

Ondersteuning van de *interne dynamiek*

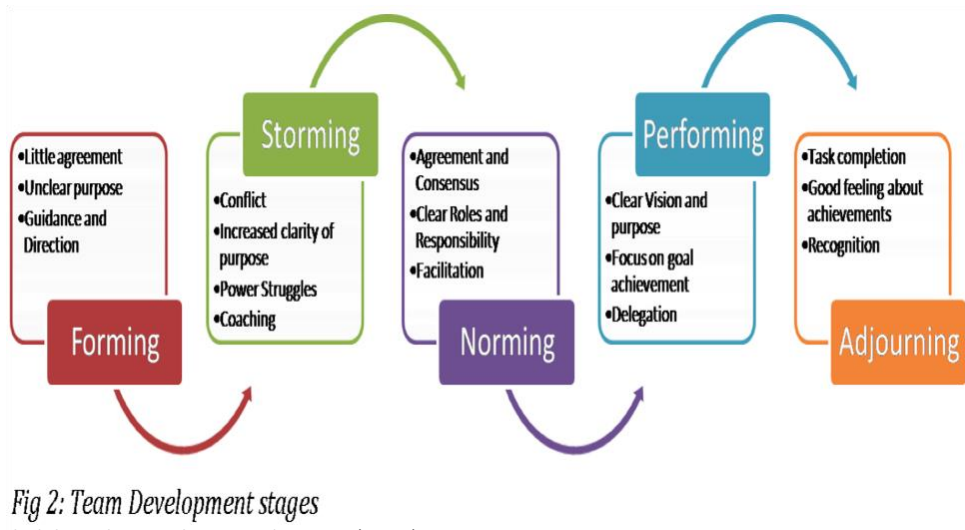


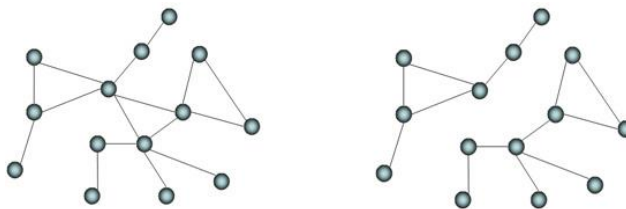
Fig 2: Team Development stages

Okpalad, based on Tuckman and Jensen (1977)

27

Ondersteuning van de *externe dynamiek*

- **Risico op disconnectie:** Eilanden van verandering
- **Onderwijspraktijk van alle betrokkenen zal wijzigen**
- Uitdaging is niet alleen om een goed “product” te ontwerpen, maar ook om een **breed draagvlak** te creëren bij collega’s die niet direct betrokken zijn bij het ontwerpproces
- **HOE?** PR, twee-richtingscommunicatie, zichtbare successen delen, ...



28



III. HANDVATEN VOOR DUURZAME ONDERWIJSVERANDERING

29

- 1) Vergeet niet dat het om **elke leerling** gaat
- 2) **Weerstand** betekent dat er voor leraren iets op het spel staat
- 3) Houd rekening met **evidenties**
- 4) Investeer in **lerende netwerken en schooleigen expertise**
- 5) Neem als school het veranderingsbeleid **zelf in handen**
- 6) **Corona achter ons laten**: maak een onderscheid tussen noodoplossing en onderwijsverandering

30

Meer informatie?
Hierover in discussie gaan?
Vragen of opmerkingen?

E-mail: virginie.marz@uclouvain.be



Université Catholique de Louvain
Faculté de psychologie et des sciences de
l'éducation
Institute for the Analysis of Change in
Contemporary and Historical Societies (IACCHOS)
Place Cardinal Mercier 10 bte L3.05.01
1348 Louvain-la-Neuve

31

Bronnen

- März, V., Gaikhorst, L., Mioch, R., Weijers, D., & Geijssel, F. P. (2017). *Van acties naar interacties. Een overzichtsstudie naar de rol van professionele netwerken bij duurzame onderwijsvernieuwing*. Amsterdam/Diemen: RICDE, Universiteit van Amsterdam/NSO-CNA Leiderschapsacademie.
- Hoogenboom, A., & Breen, J. (2018). Duurzaam veranderen, hoe doe je dat? *Scholen in verandering*, 23, 17-21.
- Hubers, M. D. (2020). In pursuit of sustainable educational change - Introduction to the special section. *Teaching and teacher education*, 93.
- Verbiest, E. (2014). *Leren innoveren: Een inleiding in de onderwijsinnovatie*. Antwerpen: Garant.

32