



DUURZAAM VERNIEUWEN EN DE ROL VAN NETWERKEN

FEMKE GEIJSEL

ASSOCIATE PROFESSOR AT RADBOUD TEACHERS ACADEMY, RADBOUD UNIVERSITY NIJMEGEN

PROFESSOR BY SPECIAL APPOINTMENT OF EDUCATIONAL SCIENCES AT UNIVERSITY OF AMSTERDAM

NSO-CNA LEIDERSCHAPSACADEMIE

Er is geen gebrek aan vernieuwing in het onderwijs. Hoe kunnen scholen ervoor zorgen dat die vernieuwingen beklijven, en niet beperkt blijven tot die ene klas waar het begon.

mede mogelijk gemaakt door OnderwijsVernieuwingsProgramma(OVP)



**Wat gaan we
doen?**



INNOVEREN: EEN PROCES APART?

DUURZAAM INNOVEREN IN HET GROEN

WAT EN WIE MAAKT HET INNOVEREN
DUURZAAM?



**Wat gaan we
doen?**



INNOVEREN: EEN PROCES APART?

DUURZAAM INNOVEREN IN HET GROEN

**WAT EN WIE MAAKT HET INNOVEREN
DUURZAAM?**

ONDERNEMERschap versus onderwijsEXPERT



Expert teachers...

- are passionate about teaching and learning.
- have a positive influence on student achievement.
- are proficient at creating an optimal classroom climate.
- have high respect for all students.
- provide appropriate challenging tasks and goals for students.
- motivate and engage students in learning.
- develop student self-regulation, self-efficacy and self esteem as learners.
- anticipate, plan and improvise, as required by the situation.
- adopt a problem solving stance with respect to individual students.
- are adept at monitoring student problems and assessing understanding.

Expert-intuïtie

- Herkenning van bestaande patronen
- Onbewust herinnering: subjectief, diep geworteld in de eigen ervaring
- Moeilijk om te expliciteren en te onderzoeken
- Moeilijk om van de ene persoon op de andere over te brengen
- Oriëntatie op waar je vandaan komt (verleden)
- Essentieel voor exploitatie

Ondernemende intuïtie

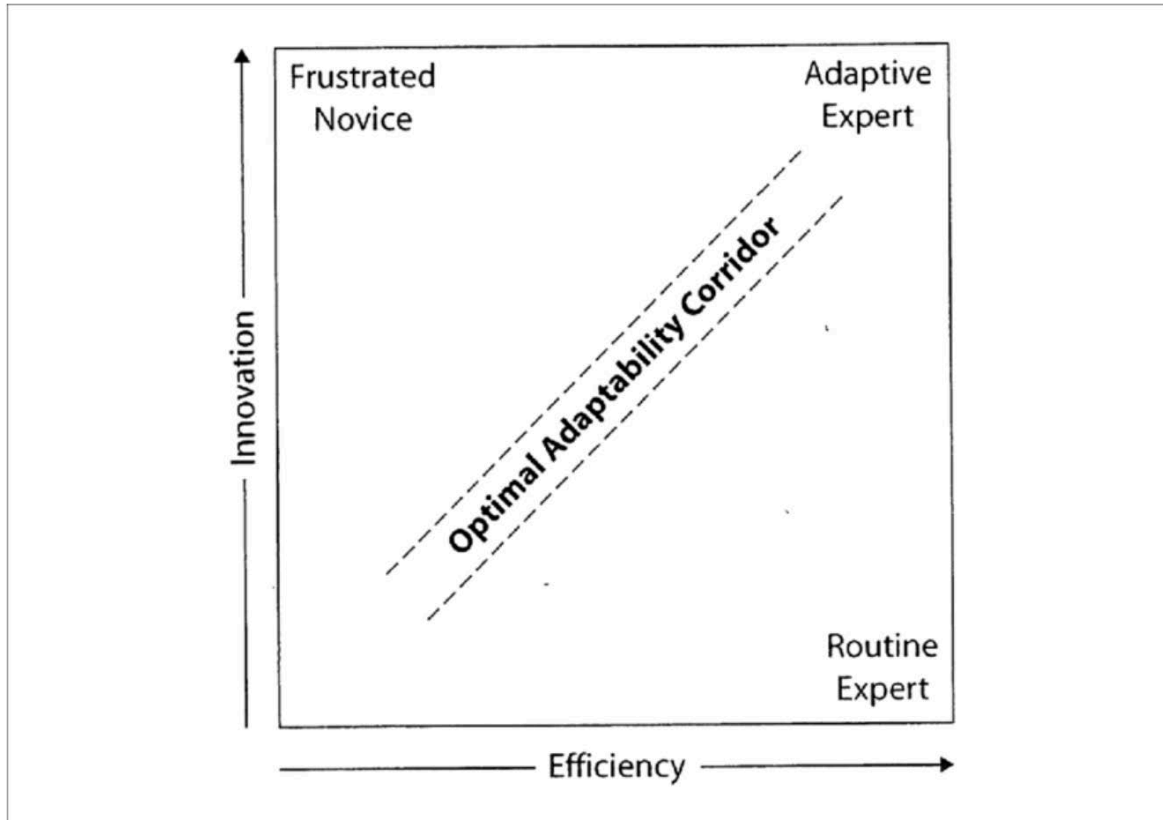
- Zien van nieuwe verbindingen en opkomende mogelijkheden die nog niet eerder waren geïdentificeerd
- Doorbreken van patronen
- Genereren van nieuwe ideeën en inzichten
- Met verbeeldingskracht; metaforen helpen
- Oriëntatie op de mogelijkheden in de toekomst
- Essentieel voor exploratie

Even tussendoor:

- Welke typeert uw werk zoals het is?
- Welke typeert uw wens in uw werk?

- Welke intuïtie is vooral gevraagd bij de 'young potentials' in het bedrijf van Hans Huibers?
- Hoe bereiden we hen voor? Hoe begeleiden we hen?

Figure 1. The trajectory toward adaptive expertise balances efficiency and innovation via the optimal adaptability corridor.

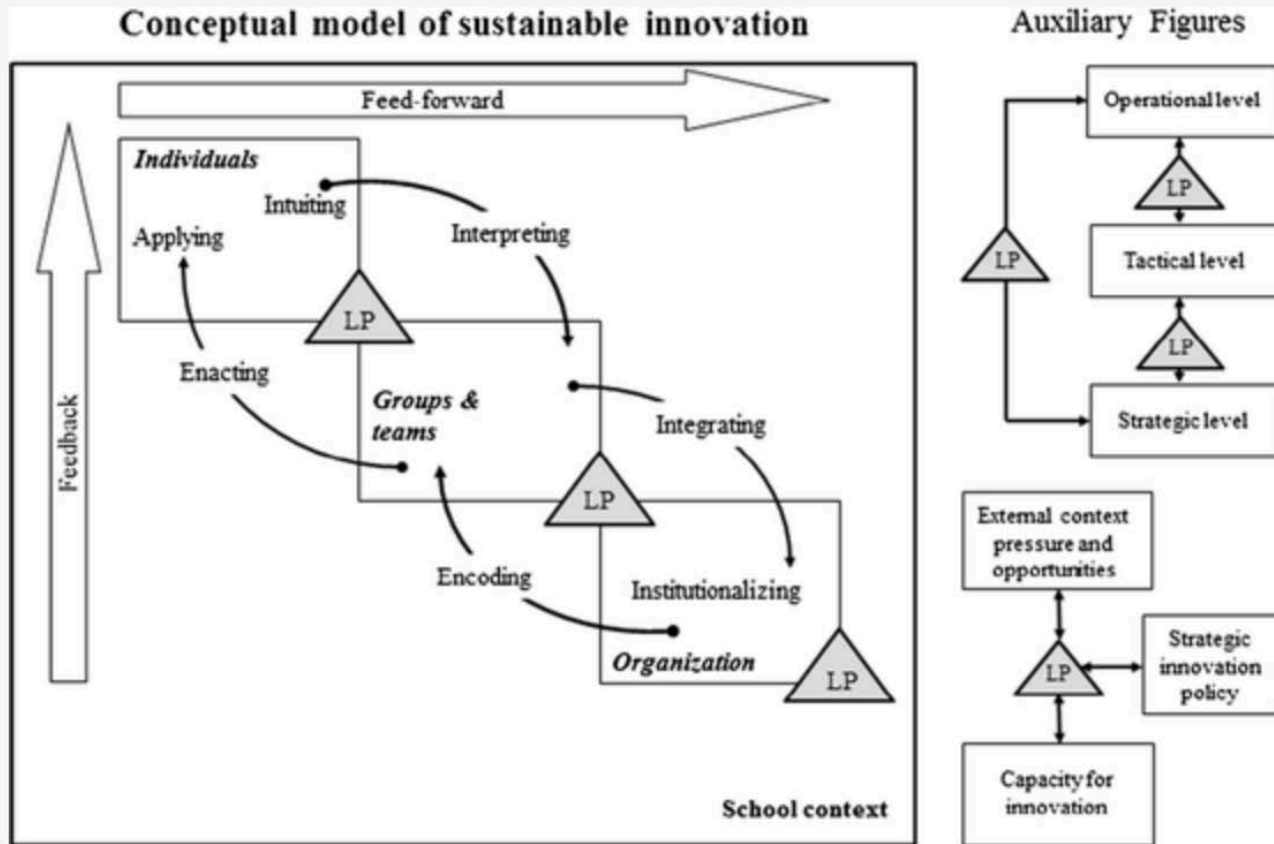


Hoe krijgen we het samen?

BRANSFORD, J., et al. with Beckett, KL (2005). Theories of learning and their roles in teaching.

Van individu naar organisatie

- **Strategische vernieuwing:** werken aan de toekomst
- Cruciale uitdaging: *herkennen en managen van de spanning tussen exploitatie en exploratie*
- Fundament voor **organisatieleren**.



Strategische vernieuwing

... een organisatie kan niet zonder

... kan een onderwijsorganisatie wel zonder?

... kan onderwijskwaliteit zonder?

Fig. 7

The impact of distributed leadership on organizational learning: an integrated conceptual model with two auxiliary figures

Rikkerink, Verbeeten, Simons & Ritzen (2016)
A new model of educational innovation: Exploring the nexus of organizational learning, distributed leadership, and digital technologies.
Journal of Educational Change



**Wat gaan we
doen?**



INNOVEREN: EEN PROCES APART?

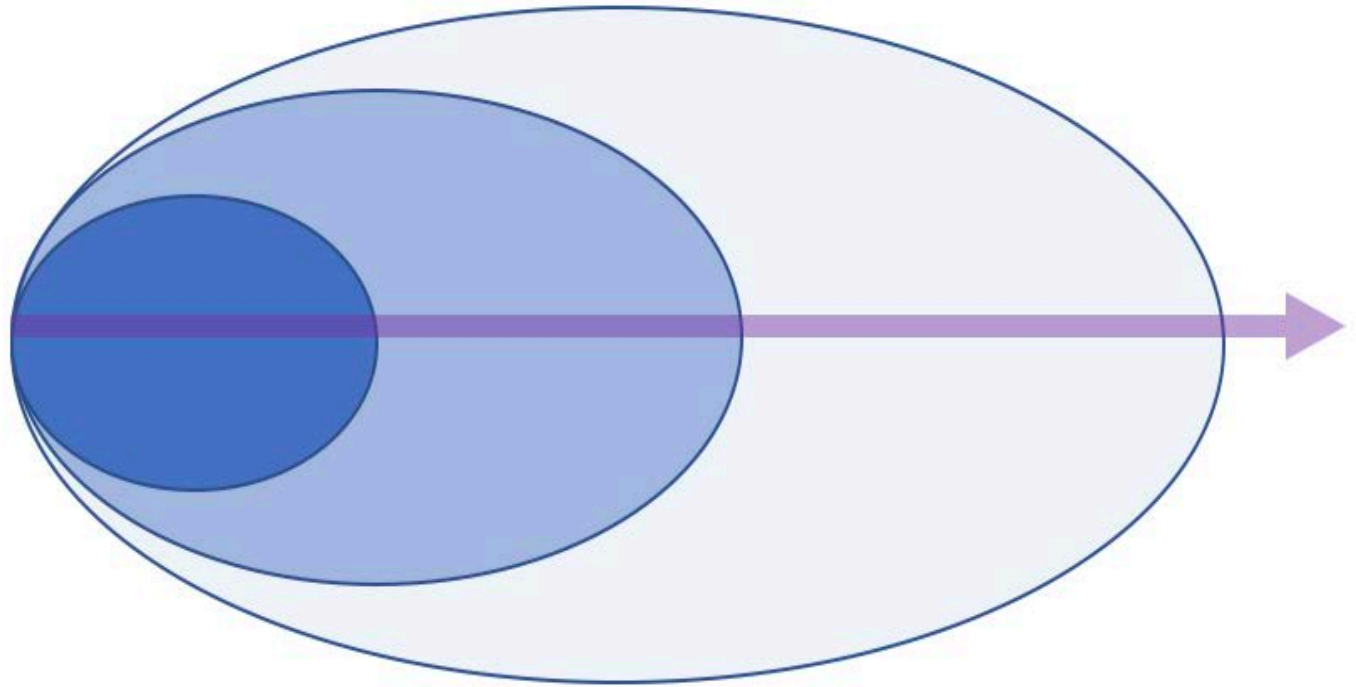
DUURZAAM INNOVEREN IN HET GROEN

WAT EN WIE MAAKT HET INNOVEREN
DUURZAAM?

groenpact

Het traditionele vernieuwingsmodel

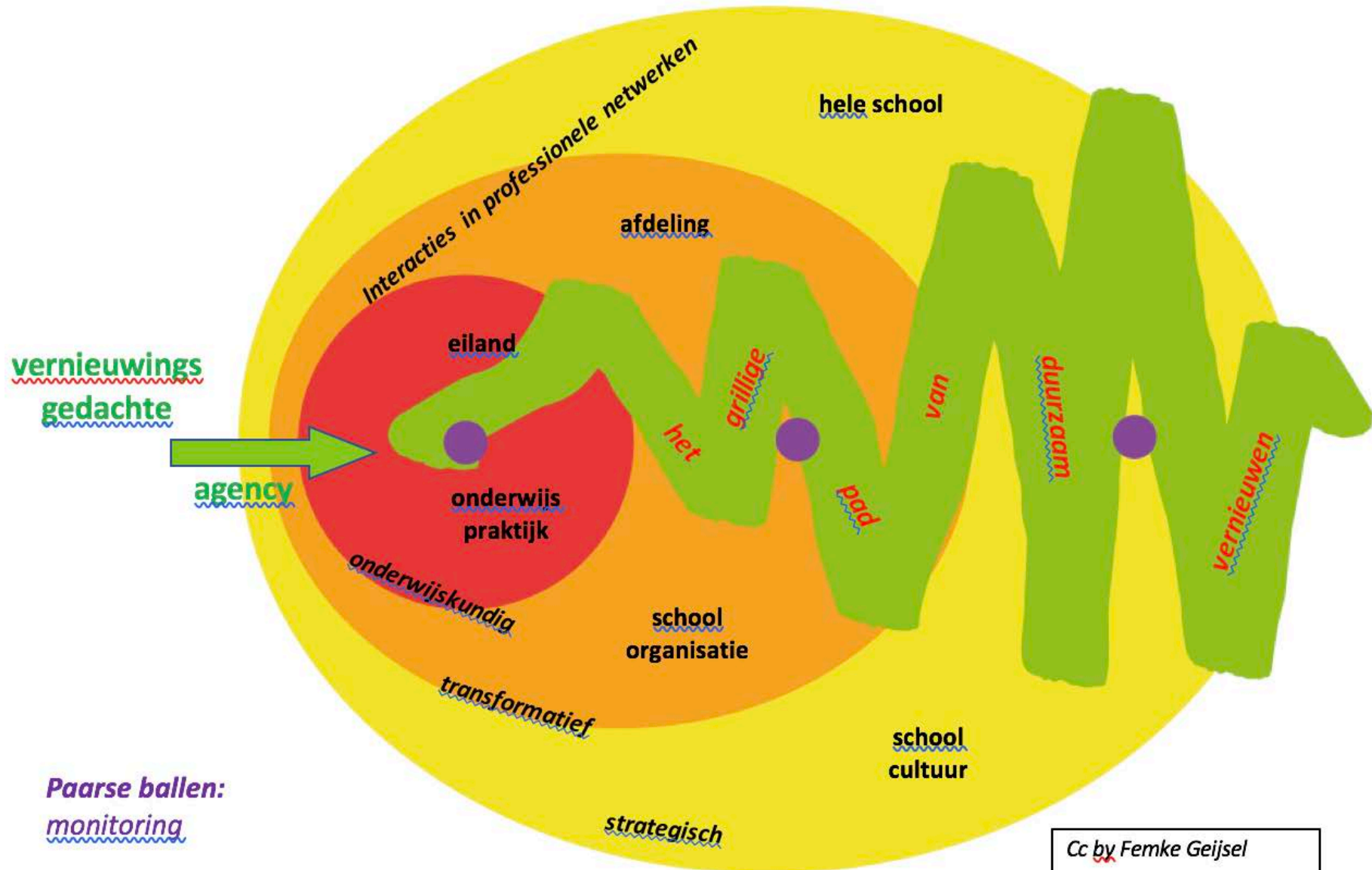
- Adoptie
- Implementatie
- Incorporatie



Convergerend:
Vermogen om steeds opnieuw
problemen op te lossen

Het realistische vernieuwingsmodel

Ook divergerend:
Vermogen om
steeds opnieuw
nieuwe ideeën
te bedenken



Onderzoek naar duurzaam vernieuwen

- Virginie März, Lisa Gaikhorst, Rob Mioch, Desiree Weijers & Femke Geijssel, 2018
- **Onderzoeksvraag:**
- **Hoe, wanneer en onder welke condities dragen professionele netwerken bij aan (of belemmeren) duurzaamheid van onderwijsvernieuwing?**

<https://www.nro.nl/samenwerkingsnetwerken-kunnen-onderwijsvernieuwing-helpen-beklijven/>

groenpact

Context:

Wat zien we in het Nederlands onderwijs?

- **Complexe vraagstukken** willen aanpakken:
- toekomstgericht, creativiteit, personaliseren, burgerschap, ICT, samen opleiden, ontwerpend leren
- **Innovatieve praktijken** in allerlei soorten en maten... stranden in implementatiefase

groenpact

Probleemstelling 1: implementatie → sustainable practice

Variatie aan implementatiepraktijken leidt tot
diversiteit van praktijken

die niet **'blijven'** ('short-lived') met relatief **weinig impact**

(Hargreaves, Lieberman, Fullan & Hopkins (Red.). (2009). *Second international handbook of educational change.*)

Reform sustainability:

"the degree to which teachers use reform-related practices in high-quality ways after support for these practices has dissipated"

(Coburn, Russell, Kaufman, & Stein (2012).

Supporting sustainability: Teachers' advice networks and ambitious instructional reform. *American Journal of Education*, p.140)

groenpact

Probleemstelling 1: implementatie → sustainable practice'

- ✓ Wat gebeurt er als ...
 - ✓ de initiële expert-ondersteuning wegvalt?
 - ✓ de school er geen extra geld meer voor krijgt?
 - ✓ beleid of prioriteit veranderd?
 - ✓ dragende leraren of schoolleiders vertrekken?

Uitdaging:

- Niet zozeer gebrek aan innovatieve onderwijspraktijken maar:
- hoe vernieuwing te continueren of verspreiden naar andere klassen of scholen?

groenpact

Wat zien we in het Nederlands onderwijs?

- Complexe vraagstukken
- Innovatieve praktijken
- **Netwerkstrategie: CoP, PLG, kenniskringen, leergroepen, DOT, datateams, sociale media, leerteams**

groenpact

Probleemstelling 2 - Van acties naar interacties



- Focus op rol van **individuele leraar** (i.e., motivatie, betrokkenheid, betekenisverlening, eigenaarschap) bij onderwijsverandering
- → **Human capital**

- Focus op **netwerken waarin leraren en scholen functioneren**: PLC, CoP, TDT, (informele) sociale netwerk, inter-organisatiele partnerschappen...
- → **Sociaal kapitaal**

“innovation process depends not so much on formal project plans and objectives, but largely built on the quality of social relationships at all levels” (Ehlen, 2016, p. 61)

Probleemstelling 2 - Van acties naar interactie

Optimisme over de rol van professionele netwerken in adoptie/implementatie fase

“While existing research suggests that teachers’ social networks play a crucial role, we know little about what dimensions of teachers’ social networks matter for sustainability”

(Coburn et al., 2012, p.137).

Meta-etnografie

- Zoekstrategie naar kwalitatieve studies
- (Internationale) literatuur 2000-2016
- Vergelijking van 49 artikelen
- Elke studie etnografisch bestuderen: bevatten van het beschrevene
- Synthese in een conceptueel model voor de rol van professionele netwerken bij duurzame onderwijsvernieuwing
- Praktijk-expertise voor communicatieve, participatieve generaliseerbaarheid

CONTEXT MET INSTITUTIONELE DRUK

DUURZAAM VERNIEUWEN

- **Flexibiliteit:** Veronderstelt wederzijdse aanpassing
- **Proces:** Geen eindfase van een proces van vernieuwing
- **Monitoring:** Kwantitatieve output indicatoren en kwalitatieve proces indicatoren
- **Reflectie:** Niet iedere vernieuwing veronderstelt het nastreven van duurzaamheid

MUTUELE ADAPTATIE

Structurele condities

- ❖ Tijd
- ❖ Middelen
- ❖ Ondersteuning
- ❖ Transfer van extern naar intern

Individuele condities

- ❖ Diepgaand begrip van de vernieuwing
- ❖ Agency
- ❖ Eigenaarschap

Relationele condities

- ❖ Sociale structuren voor kennisontwikkeling-en deling
- ❖ Schoolinterne en – externe netwerken
 - *Schoolextern*
 - Meerlagig partnerschap
 - Product- en relationele taak
 - Kort- en langdurende partnerschappen
 - *Schoolintern*
 - Formaliteit van interacties
 - Verbindingen in het netwerk
 - Inhoud van de interacties
 - Aanwezigheid van expertise
 - Breedte van het netwerk
 - Centraliteit
- ❖ Keerzijde van netwerken

Leiderschapscondities

- ❖ Vernieuwing linken aan schoolvisie en strategische doelen
- ❖ Regisseren van relationele condities en sociaal kapitaal
- ❖ Stimuleren van kennisdeling
- ❖ Configureren van condities
- ❖ Evenwicht tussen formele autoriteit en gedeeld leiderschap
- ❖ Leiderschapsnetwerken

Innovatie-specifieke condities

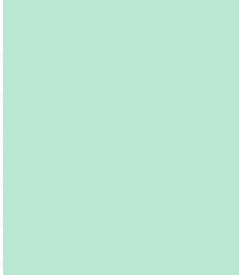
1. Leerlinggericht
2. Flexibiliteit van het vernieuwingsconcept
3. Monitoring van het vernieuwingsproces

VERNIEUWING VAN ONDERWIJSPRAKTIJKEN

UITDAGINGEN VOOR ONDERZOEK EN PRAKTIJK

Verder kijken dan posities en functies: knooppunten en clusters
Risico op disconnectie: eilanden van vernieuwing
De kunst van netwerken: rol van externe partners
Matchmaker: de rol van de schoolleider

Waarde van nieuwe connecties: beginnende leraren
Netwerk der dingen: onderwijsartefacten die ertoe doen
Netwerksamenwerking bij monitoring en onderzoek



Synthese

Conclusies

- Niet duurzame vernieuwing maar **duurzaam vernieuwen**
- ... als het om (inzicht in leren van) **leerlingen** te doen is
- Leiderschap, individuele en structurele **condities**
- Schoolinterne en schoolexterne **invloeden**
- **Crux: relationele condities** compenseren / voorwaardelijk voor doorwerking van de andere condities
- Gaat over combi van verbinding + kennisdeling/input
- Bij vernieuwingen die er voor leerlingen toe doen

De rol van professionele netwerken?

- allerlei vormen van **formele en informele samenwerking** tussen leraren (leergemeenschappen, communities of practice, leernetwerken), tussen scholen of tussen scholen en externe partners
- die worden opgericht, vormgegeven, ingezet met het idee dat in het netwerken **samen leren en collectieve leerprocessen** van leraren kan plaatsvinden.
- Wel even een aandachtspuntje: dus niet ieders individuele leren.... Wat vraagt dit van HR-management?



**Wat gaan we
doen?**



INNOVEREN: EEN PROCES APART?

DUURZAAM INNOVEREN IN HET GROEN

**WAT EN WIE MAAKT HET INNOVEREN
DUURZAAM?**

Professionele netwerken bij duurzame vernieuwing

- Sociaal kapitaal in de relationele condities is voorwaardelijke **smeerolie** voor alle andere conditie-blokken
- Professionele netwerken als **vliegwiel**
- **Relationele condities** voorwaardelijk voor doorwerking van de anderen condities
- Geen heilige graal: werken aan **duurzaamheidsbevorderende kenmerken**
- Vraagt relevante klussen met investering in ontwikkeling van 'de relatie' binnen sociale structuren

Relationele condities

Schoolinterne netwerken

- Formaliteit van interacties
- Verbindingen in het netwerk
- Inhoud van de interacties
- Aanwezigheid van expertise
- Breedte van het netwerk
- Centraliteit

Schoolextern netwerken

- Meerlagig partnerschap
- Product- en relationele taak
- Kort- en langdurende partnerschappen

Bij innovaties die om het leren van studenten draaien

**Met leiderschap die feedback en feedforward organiseert
En sociale structuren voor kennisdeling in verbinding**

Tot slot... **groenpact**

- Gun jezelf wat je je studenten gunt.
- Vraag je wel af wat je je studenten eigenlijk echt gunt... of weet je het niet precies? Ga dan oprecht op onderzoek uit!
- Gebruik leerteams. En sta dan ook stil bij wat leren voor jouzelf betekent en van je vraagt als professional.
- We vragen leerlingen om het nodige te lezen... lees zelf ook!
- Waaronder info over duurzaamheidsbevorderende kenmerken bij innovatie.
- Geef betekenis, deel, praat over de bedoeling en zoek de zin.
- Neem je leidinggevenden mee op *jullie* reis, incl. onzekerheden

Dank voor uw aandacht!

f.geijssel@docentenacademie.ru.nl



<https://www.linkedin.com/in/femke-geijssel-8423ba1/>



<https://twitter.com/FemkeGeijssel>