

Werken aan onderwijsvernieuwing

Lessen uit de proefprojecten rond
gedifferentieerd onderwijs

Webinar door Geert Kelchtermans

n.a.v. eindrapport *D²-Differentiatie in het kwadraat*

(O&O-opdracht Departement Onderwijs - September 2020 – februari 2022)

Uitvoering: Centrum voor Onderwijsvernieuwing en de Ontwikkeling van
Leraar en School (COOLS ; KU Leuven)

Overzicht

1. Inleiding en context
2. Onderwijsvernieuwing: een denk- en begrippenkader
3. Resultaten: determinanten van implementatieprocessen
4. Conclusie en adviezen

Doel van het webinar

- Inzichten delen over de implementatie van onderwijsvernieuwing
 - *Wat speelt daar allemaal een rol?*
 - *Hoe kunnen we die inzichten gebruiken bij het ontwerpen en ondersteunen van vernieuwingsprocessen? (op verschillende niveaus)*
- Onderzoek D² over *proefprojecten differentiatie*
 - was de aanleiding en levert illustraties
 - (inhoudelijke focus ≠ gedifferentieerde instructie)
- Inhoud vooral conceptueel of begripsmatig, maar daardoor net waardevol voor de praktijk
 - *“er is niets zo praktisch, als goede theorie”*

1. Inleiding en context

Het *Project Differentiatie*

- Start 2018 als samenwerkingsproject tussen
 - Departement Onderwijs en Vorming
 - Pedagogische Begeleidingsdiensten (PBD)
- Beleidscontext:
 - Modernisering secundair onderwijs
 - Stimuleren proefprojecten mbt gedifferentieerde instructie
 - Derde graad basisonderwijs
 - 1^e leerjaar B
 - Doel: *“identificeren, verder laten ontwikkelen en delen van diverse praktijken van differentiatie om alle leerlingen de eindtermen basisonderwijs te laten bereiken”*
- Proefprojecten in +/- 40 scholen, ondersteund door PBD

Het onderzoeksproject

D²-Differentiatie in het kwadraat

- Onderzoeksteam:
 - Geert Kelchtermans (promotor),
 - Wetenschappelijke medewerkers (deeltijds):
 - Kaat Mennens
 - Karen Vermeir
 - Ann Deketelaere
 - Laurence Pieters
- Doelstelling:
 - *overzicht van en inzicht in implementatieprocessen* in de diverse proefprojecten
 - Focus ≠ gedifferentieerde instructie!

Output

- Beschikbaar op:

<https://data-onderwijs.vlaanderen.be/onderwijsonderzoek/project/1161>

- Volledige onderzoeksrapport met bijlagen
- Samenvatting onderzoeksrapport
- **Inspiratieboek**

2. Onderwijsvernieuwing: een denk- en begrippenkader

2.1. Onderwijsvernieuwing =

- “Het proces van
 - het doelgericht veranderen
 - van onderwijsleerpraktijken
 - of de condities die de vormgeving ervan bepalen
 - met de bedoeling het onderwijs en de vorming van de betrokken leerlingen of studenten te verbeteren”

Analyse begripsomschrijving

- Formele omschrijving → Diversiteit aan bronnen of vertrekpunten mogelijk
- Proceskarakter
 - Fasering: adoptie – implementatie – institutionalisering
- Intentionaliteit/Doelgerichtheid →
 - Onbedoelde neveneffecten zijn normaal
- Normativiteit:
 - Kernboodschap: *gangbare praktijk is niet langer goed/best/wenselijk*
 - Kwestie van criterium: wat geldt als goed/best/wenselijk? (en waarom?)

2.2. Betekenisgeving en handelen

- Onderwijsprofessionals → betekenisvol handelen
- Oproepen tot onderwijsvernieuwing worden geïnterpreteerd, “gelezen” ← betekenisgeving bepaalt implementatie
- Interpretatieve filters:
 - Individueel: persoonlijk interpretatiekader
 - Collectief: schoolcultuur

2.2.1. Individuele betekenisgeving: Het persoonlijk interpretatiekader

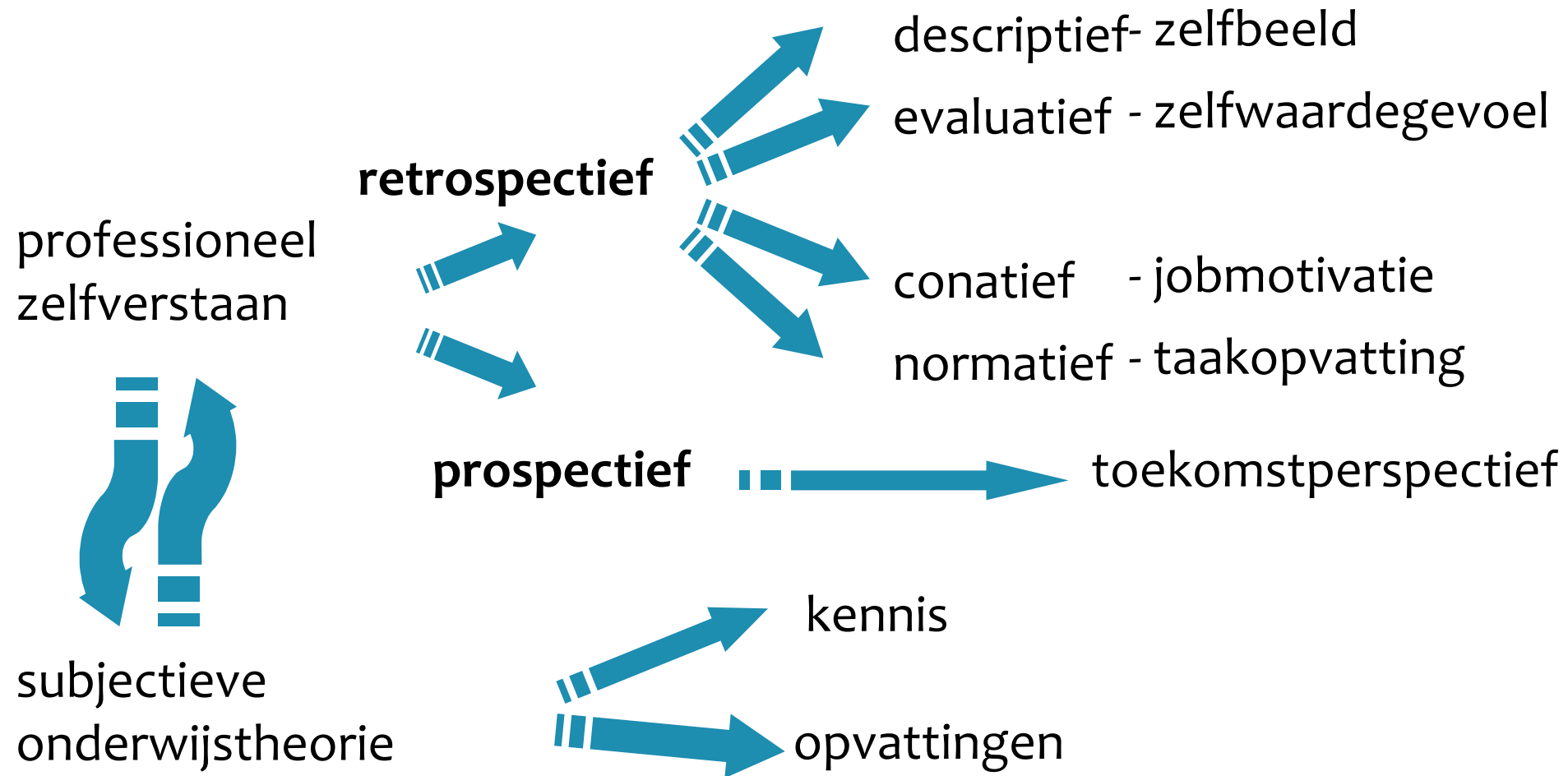
Persoonlijk interpretatiekader (PI):

- = geheel van opvattingen over
 - Zichzelf als leerkracht
 - Goed onderwijs
- Ontwikkeld op basis van eigen ervaringen en hun professionele loopbaan

Definitie:

- “het geheel van cognities dat fungeert als een bril waardoor de leerkrachten hun beroepssituatie waarnemen, er betekenis aan geven en erin handelen”

Persoonlijk interpretatiekader



Subjectieve onderwijstheorie

- = professionele know-how: “het geheel van kennis en opvattingen over onderwijs, waarop leerkrachten beroep doen als ze hun job uitoefenen” (Kelchtermans, 1994)
- Subjectief:
 - een persoonlijke theorie, die ‘waar’ is voor die leerkracht, en dus richtinggevend is voor zijn concrete praktijk
 - → “Hoe moet ik deze situatie aanpakken en waarom zo?”
- Nooit louter toepassen of uitvoeren, altijd moment van oordelen!!
 - Wat is het goede/juiste in deze specifieke situatie?
 - Link met taakopvatting → SOT: hoe moet ik handelen om die taakopvatting te realiseren?

- Persoonlijk interpretatiekader =
 - Resultaat van én voorwaarde voor professioneel denken/handelen
 - Altijd zowel proces als product → dynamisch

2.2.2. Schoolcultuur

- Collectieve betekenisgeving →
 - Soort gemeenschappelijk interpretatiekader,
 - gedeeld door leden van een schoolteam,
 - dat hun denken en handelen beïnvloedt

- Definitie: *“the deeper level of basic assumptions and beliefs that are shared by members of an organization, that operate unconsciously, and that define in a basic ‘taken-for-granted’ fashion an organization’s view of itself and its environment.”* (Schein, 1985, p. 6)

2.3. Structuren en werkcondities

- Implementatie wordt ook bepaald door structurele werkcondities:
 - Regels:
 - formele en informele afspraken, gangbare procedures, verdeling van taken en bevoegdheden (bv. leiderschap en sturing), verdeling van individuen over tijd en ruimte enz. die het functioneren van de school als organisatie ordenen en sturen.
 - Routines:
 - “herhaalde, herkenbare patronen van onderling afhankelijke handelingen, uitgevoerd door meerdere actoren” (Feldman & Pentland, 2003, p. 96).
 - bepaalde ‘manieren van werken’ (patronen) tussen verschillende actoren.
 - Artefacten
 - doelbewust ontwikkelde hulpmiddelen,
 - Bijv. materialen (bv. leermiddelen; ICT-software; registratie- en evaluatie-instrumenten)
 - infrastructuur (flexibele klasinrichting)

2.4. Besluit

- Uitgangspunt: *onderwijsprofessionals hebben goede redenen om te doen wat ze doen*
- Noodzaak om aandacht te hebben voor het samenspel tussen
 - betekenisvol handelen
 - Structuren
 - In een welbepaalde context
- → Gevolg: onderzoek en ondersteuning in “**drietrapp**”
 1. Beschrijven: wat gebeurt er? (*zicht krijgen op*)
 2. Verklaren: waarom gebeurt het zo? (*inzicht krijgen in*)
 3. Beoordelen: in welke mate is het wenselijk en waarom?
 - ! Opschorten van het oordeel

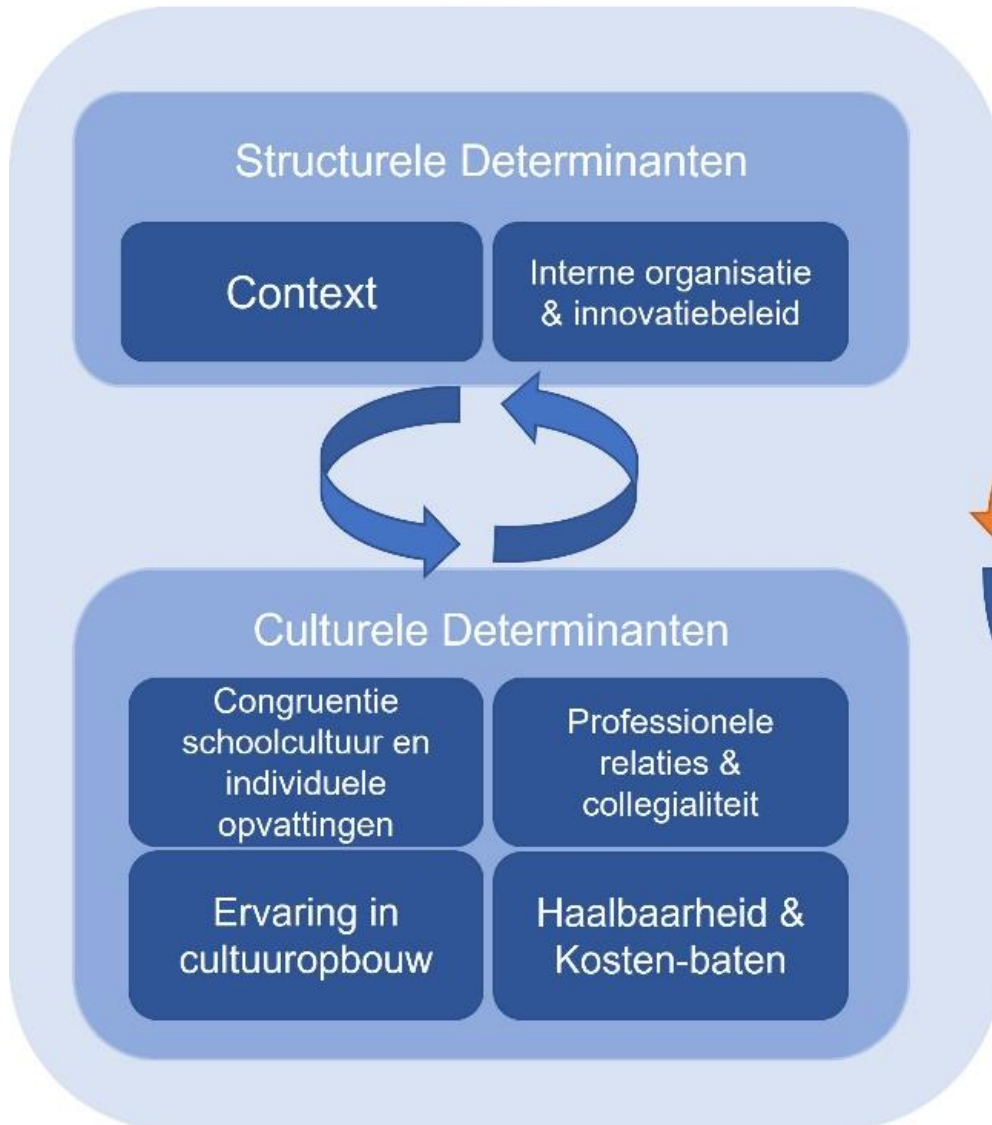
3. Bevindingen: determinanten van implementatieprocessen

3. Resultaten

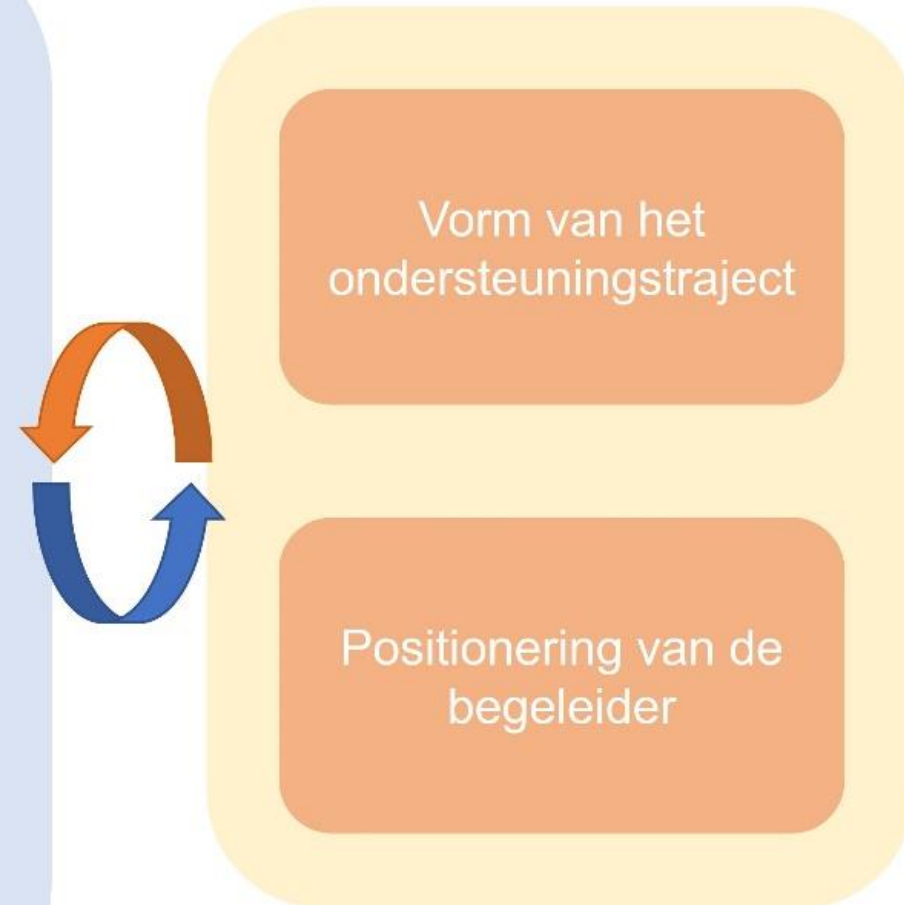
Welke factoren *bepalen*
het verloop (en het resultaat)
van implementatieprocessen?

→ “determinanten”

School



PBD



Structurele Determinanten

Context

Samenstelling
schoolteam

Samenstelling
Leerlingen-
publiek

Materiële
infrastructuur

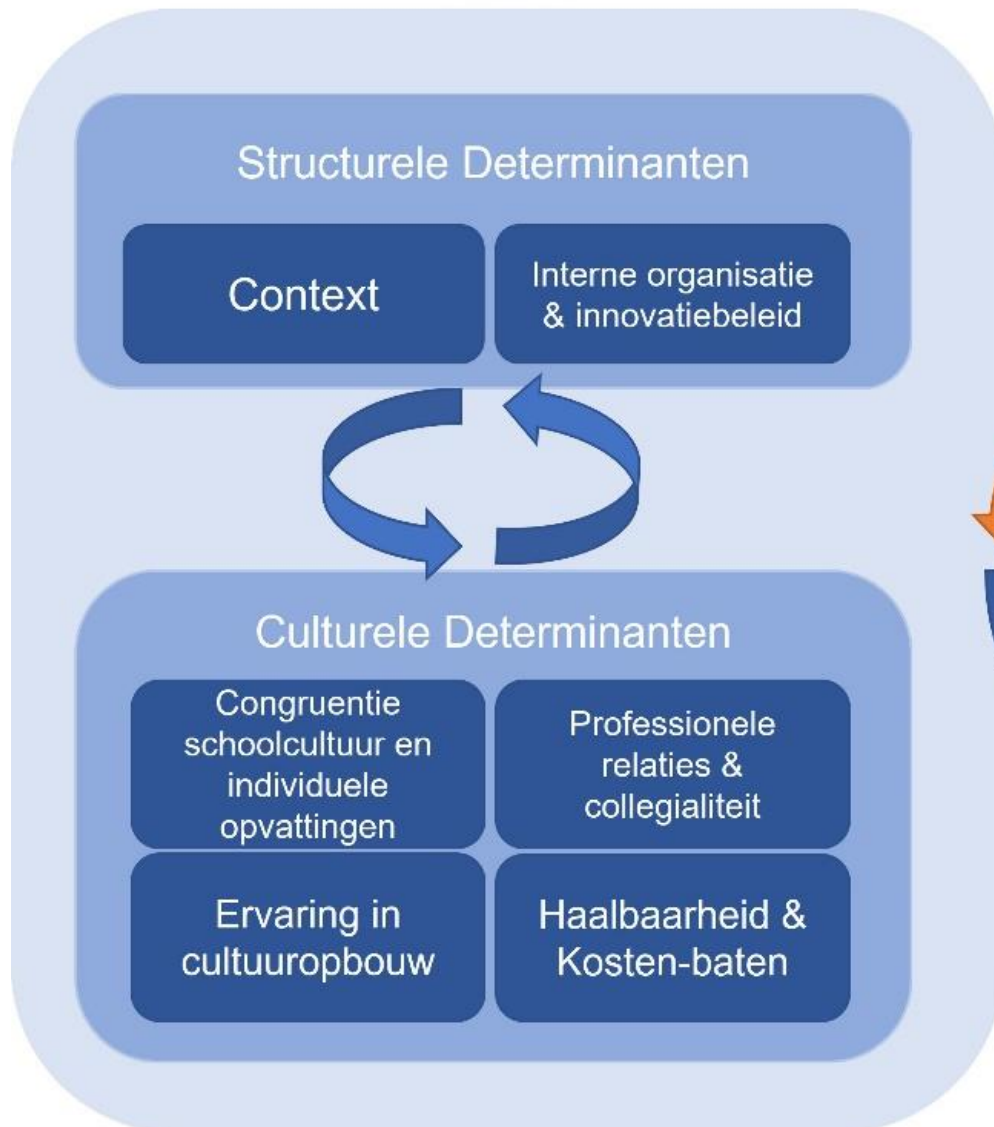
Aard van de
vernieuwings-
praktijken

Context

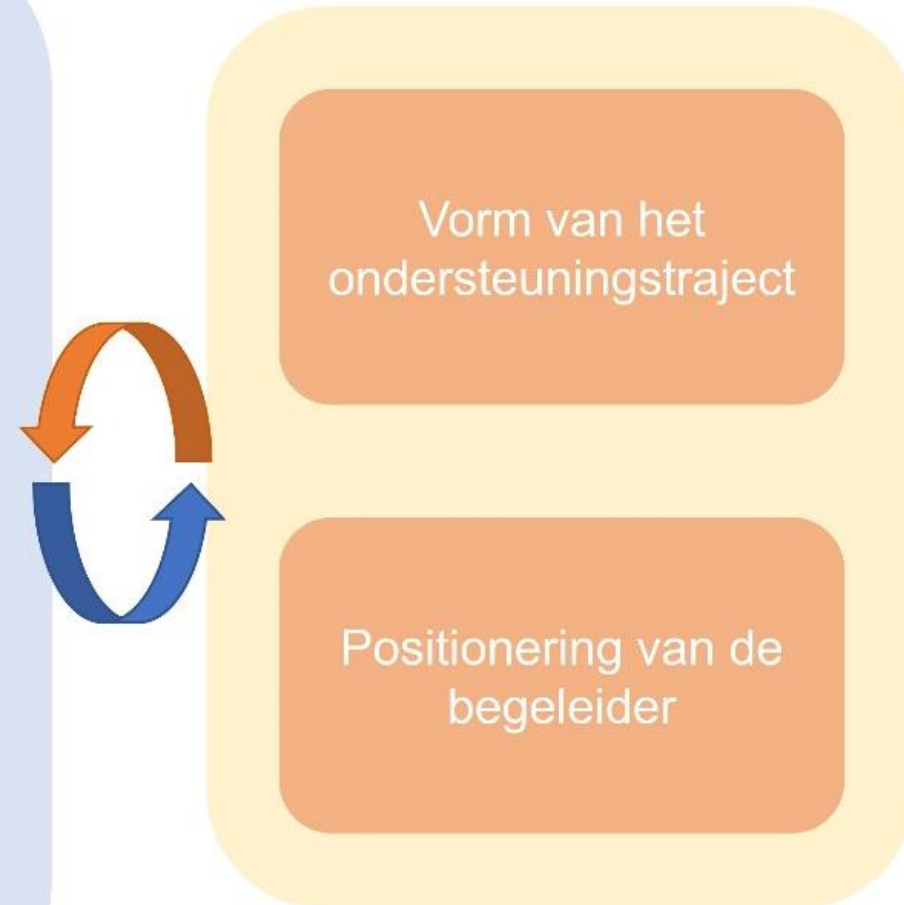
- Feitelijke gegevens, niet of moeilijk veranderbare kenmerken van de concrete school als organisatie
- Samenstelling schoolteam
 - Omvang
 - Aanwezigheid van niet-klasgebonden functies
 - Aanwezigheid van complementaire expertise in schoolteam
 - Stabiliteit van schoolteam

- Samenstelling leerlingenpopulatie
 - Stabiliteit, stijging of daling?
- Materiële infrastructuur
 - Architectuur
 - Beschikbaarheid van relevant didactisch materiaal of faciliteiten
- Aard van de vernieuwingspraktijken
 - bijv. hoeveel 'marge' is er voor lokale aanpassing?

School



PBD



Structurele determinanten

Interne organisatie en innovatiebeleid

Formeel
leiderschap

Taakverdeling
schoolteam

Leerkracht-
leiders

Interne
kwaliteitszorg

Afstemming
lokale
beleidsniveaus

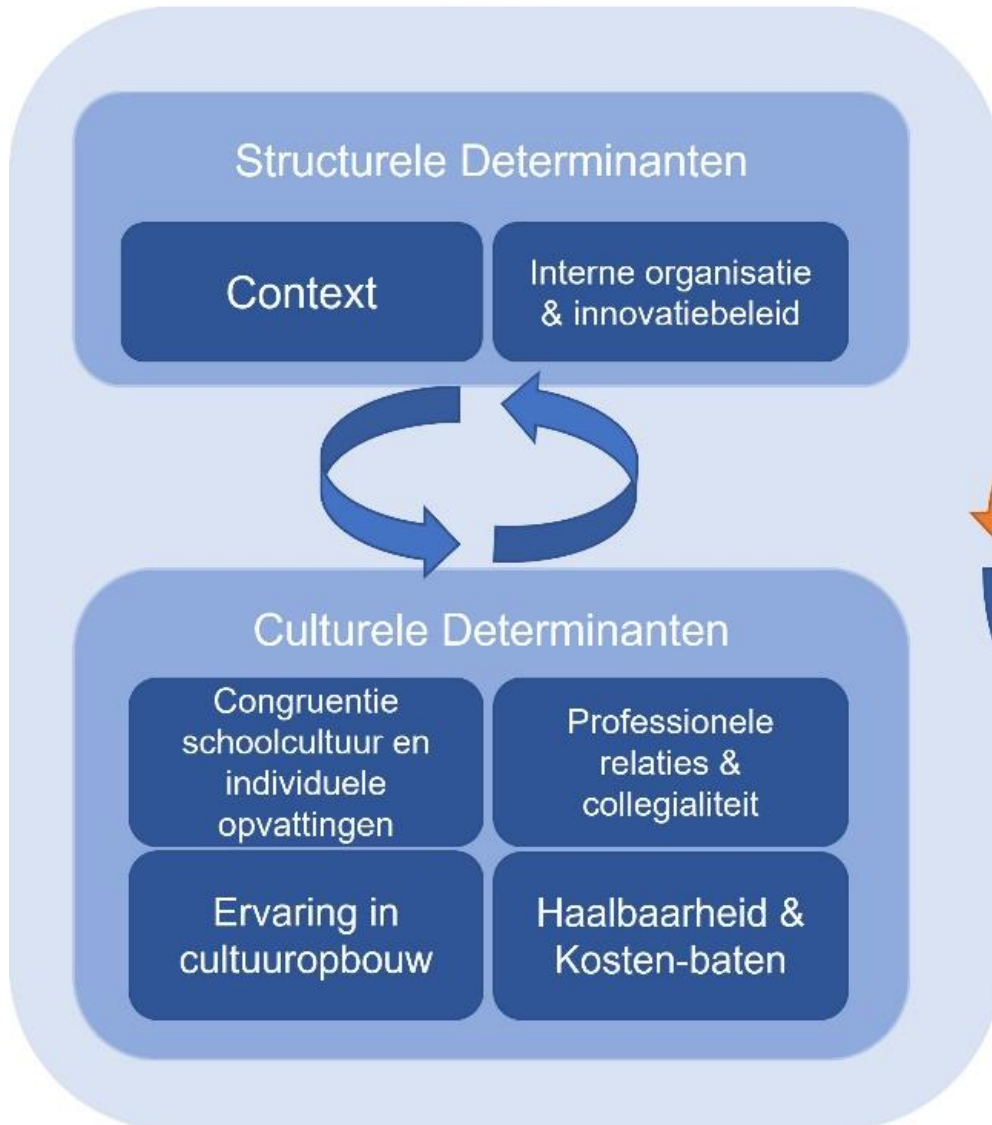
Interne
opschaling

Interne organisatie en innovatiebeleid

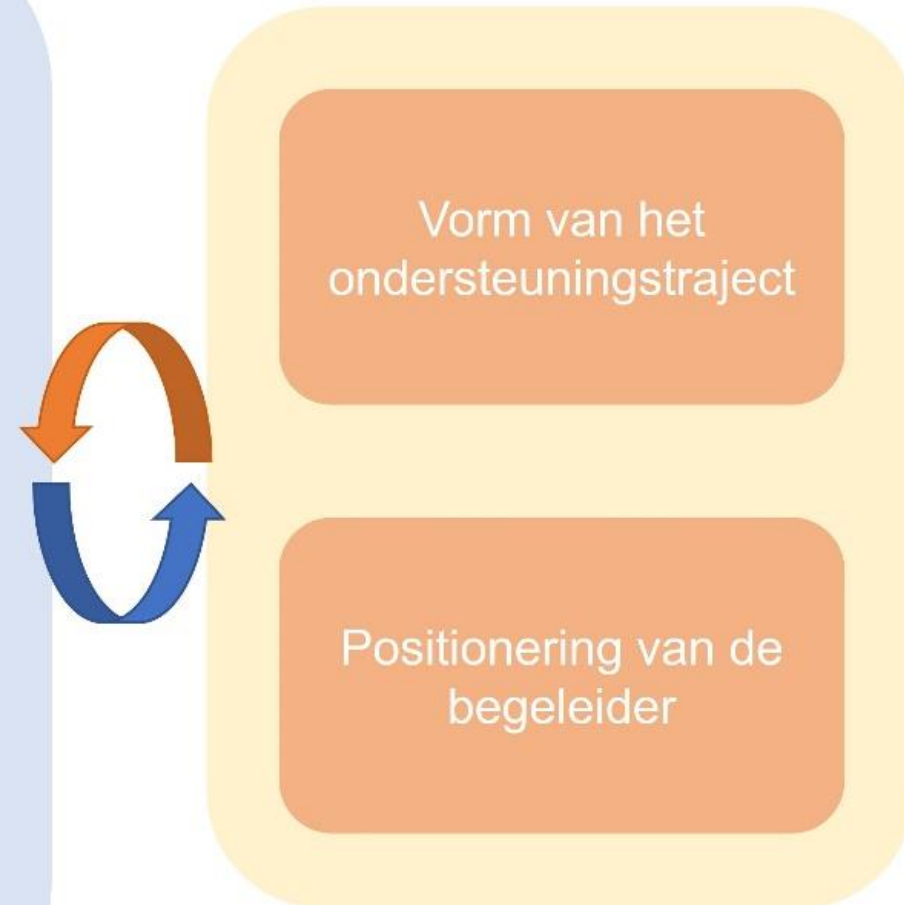
- Formeel leiderschap (directie)
 - Draagvlak creëren en bewaken
 - Houding van “betrokken afstandelijkheid”
 - “integrerend” leiderschap: gelijktijdig verschillende agenda’s proberen te realiseren, maar geïntegreerd (in plaats van ‘naast elkaar’)
- Taakverdeling binnen schoolteam
 - Bijv. vormen van team-teaching
 - lesroosters

- Leerkracht-leiders (teacher leaders)
 - Leraren die tijdelijk en gedeeltelijk opdracht (mandaat) krijgen mbt implementatiepraktijken
 - Voordelen: interne expertise- ontwikkeling; collegiaal aanspreekpunt; gedeeld leiderschap
- Interne kwaliteitszorg
 - Bewustworden van noden
 - Implementatie-effecten → kwaliteit
- coherentie in innovatiebeleid tussen verschillende lokale beleidsniveaus en –agenda's
 - (bijv. scholengemeenschap/-groep)
- Opschaling van de vernieuwing binnen de schoolorganisatie

School



PBD



Culturele determinanten

Congruentie
schoolcultuur en
individuele
opvattingen

Professionele
relaties &
collegialiteit

Ervaring in
cultuuropbouw

Haalbaarheid
& Kosten-
baten

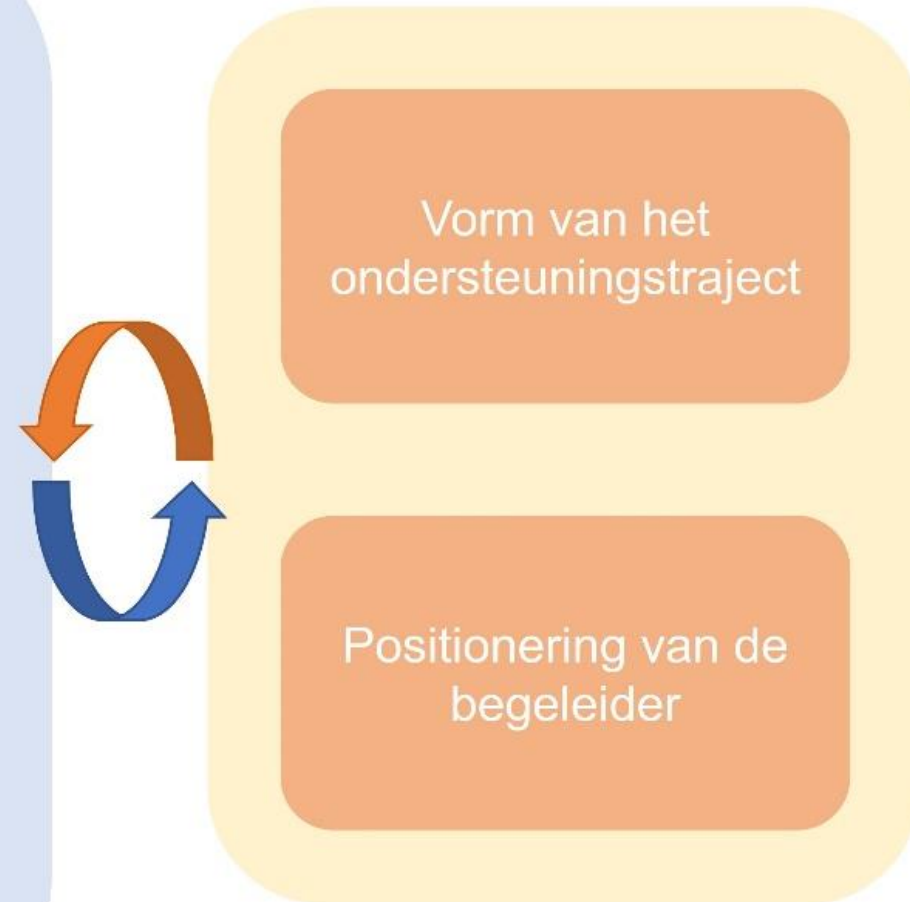
Culturele determinanten

- Congruentie tussen vernieuwingsinhoud enerzijds en schoolcultuur en individuele opvattingen (interpretatiekader) anderzijds
- Het gezag van ervaring in opbouw van schoolcultuur
- Kwaliteit van de professionele relaties en collegialiteit
- Gepercipieerde haalbaarheid en kosten/baten-balans

School



PBD



Determinanten PBD

Vorm van het ondersteuningstraject

Traject met meerdere
ondersteuningsmomenten

Evenwicht
theorie-praktijk

Teach as you
preach

Uitwisseling
tussen
deelnemers

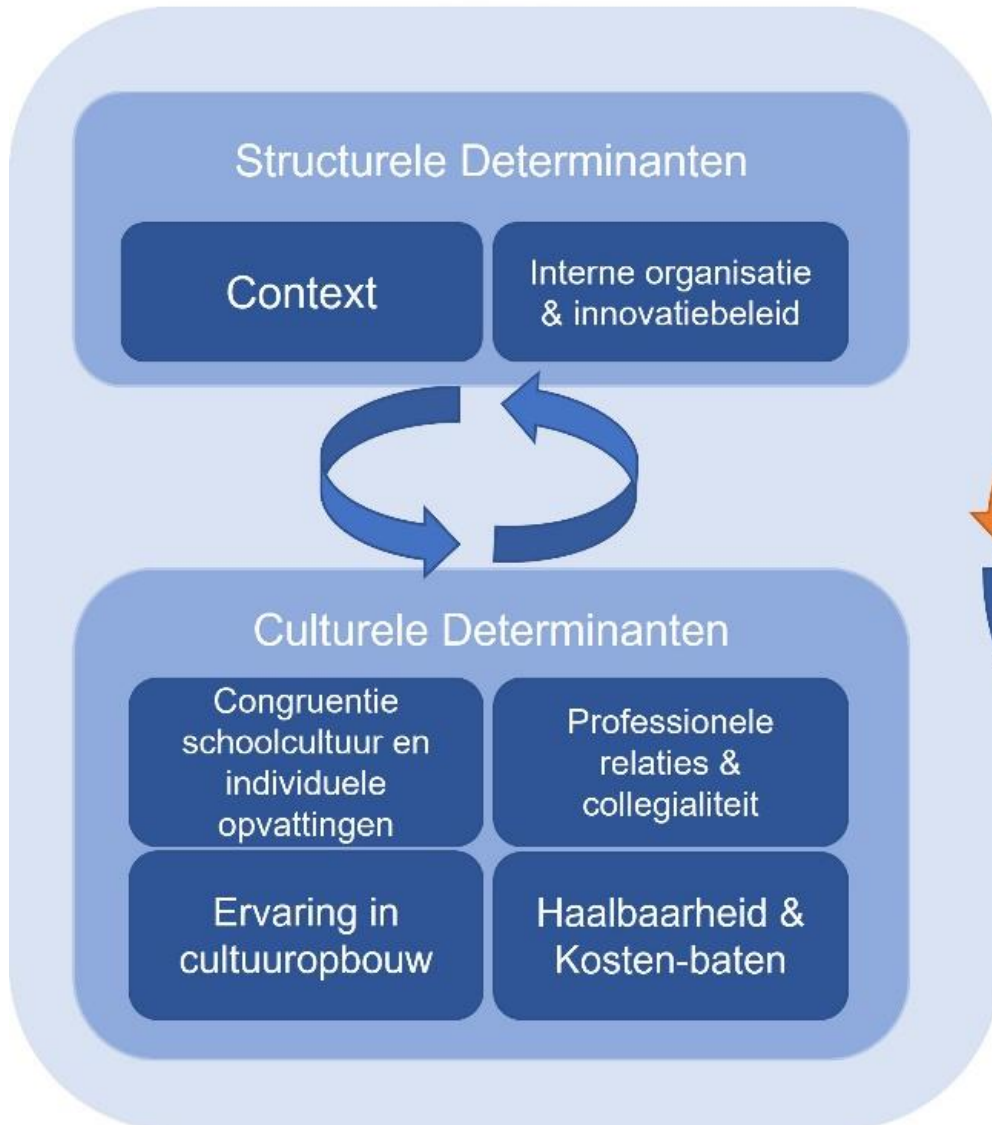
Aansluiting bij
specifieke
vragen

Vorm van het ondersteuningstraject

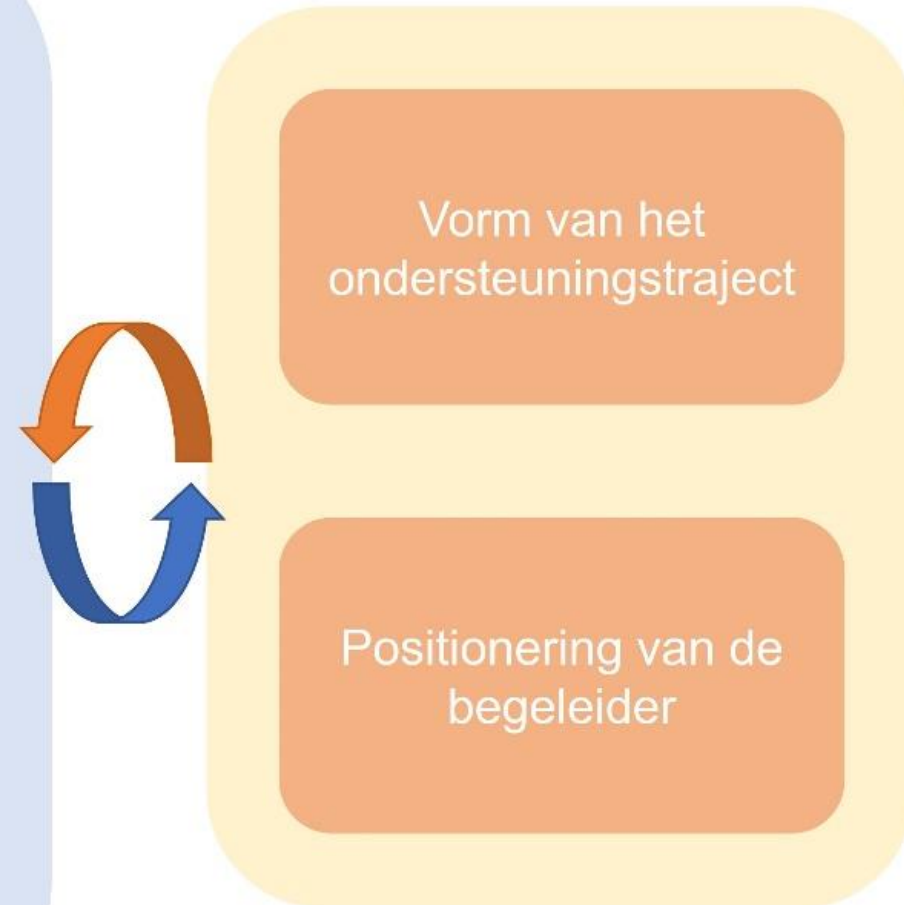
- Traject met meerdere ondersteuningsmomenten ipv 'one shot'-steun
 - Permanente fine-tuning met (evoluerende) lokale 'vragen'
 - 'actueel' houden van het project
- Evenwicht tussen theoretische en praktijkgerichte input
 - Niet alleen 'tips & tricks'
 - Ook denkkaders → inzicht in het 'waarom' achter het 'hoe'
 - ~ idee van professionaliteit!

- “Teach as you preach”: geloofwaardigheid opbouwen en behouden door gepaste agogiek
 - In de lijn met doelen van de vernieuwing
 - = basis voor legitimiteit om effectief te kunnen ondersteunen
- Ruimte voor uitwisseling praktijkervaringen tussen deelnemers
 - Herkenning, erkenning, bevestiging
 - Uitdaging: gerichte prikkels tot kritische zelfreflectie
- Aansluiting bij school- of klasspecifieke vragen of bekommernissen
 - De lokale ‘agenda’ van begeleidingsvragen verschilt én evolueert tijdens implementatieproces

School



PBD



Determinanten PBD

Positionering begeleider

Oprecht
enthousiasme

Betrokkenheid en
beschikbaarheid

Ondersteuning
=
ondersteunend

Evenwicht
bevestigen -
uitdagen

Expertise
begeleider

Begeleidings-
geschiedenis

Positionering begeleider

- Dubbele beweging!!
 - Zelfpositionering
 - Positionering door deelnemers
- Erkenning van authentiek enthousiasme voor de vernieuwingsdoelen
- Concrete betrokkenheid en beschikbaarheid
- Ondersteuning ipv evaluatie of beoordeling
- Balanceren van bevestigen/uitdagen
- Gepercipieerde expertise begeleider
- Begeleidingsgeschiedenis van de school: vroegere ervaringen

Besluit determinanten

- Overzicht determinanten = “staalkaart”:
 - analytische bespreking, maar samenhang blijven zien
 - Hanteren als leidraad bij ontwerpen, implementeren en opvolgen van vernieuwingen
- Impact van determinant
 - is niet absoluut, maar gemedieerd door betekenisgeving
 - Kan zowel positief als negatief zijn: *medaille met twee kanten*
 - (relatieve impact) van determinant evolueert in de tijd

4. Conclusies en adviezen

4.1

***Beschouw implementatie als
interpretatief onderhandelen
tussen professionals***

- Bevestiging sleutelrol van betekenisgeving
- *Interpretatie* is nooit neutraal of vrijblijvend, maar altijd gekleurd door de normatieve opvattingen van individu/groep (taakopvatting, schoolcultuur)
 - Er staat iets op het spel: definitie van “goed” onderwijs
 - → lokale vernieuwingsagenda
- *Onderhandelen*: proberen invloed of macht uit te oefenen op wat wenselijk geacht wordt

4.2.

Voer een lokaal innovatiebeleid: de innovatiestuurgroep

- **Beleid = samenhangend geheel van regels, afspraken, procedures en interventies om de vernieuwingsdoelen te bereiken**
 - → gerichte sturing met bewaking van agenda
- **innovatiestuurgroep” = werktitel voor structuur die innovatie functioneel ondersteunt**
 - → “Tijdelijk (voor de duur van de implementatie)
 - Opvolgen, aansturen en ondersteuning implementatie
 - Sleutelrol in interpretatief onderhandelen, agendabepaling en afstemming tussen agenda’s
 - Is ‘derde’ weg tussen top-down en bottom-up
 - Zorgvuldig en weloverwogen samenstellen

4.3.

Leerkrachtleiders: Kansen en valkuilen

Omschrijving

Leerkracht-leiders zijn

- leden van een schoolteam
- die -meestal tijdelijk en deeltijds- een formele opdracht (mandaat) krijgen
- in het ondersteunen van hun collega's bij het implementeren van de vernieuwing (leiderschap).

Positieve impact mits:

- toegankelijk en competent in perceptie collega's
- optreden structureel verankerd in stuurgroep
 - (ondersteuning voor leerkracht-leiders zelf!)
- relevante specifieke expertise bezitten (of opbouwen) en effectief ondersteunend in te zetten
- gezien worden als niet-controlerend of evaluerend
- expliciet mandaat dat legitimiteit geeft
 - beleidskeuze door schoolleiding met normatieve en politieke boodschap: *belangrijk, hiervoor maken we middelen vrij*
- 'goede' (functionele) relaties tussen de leerkracht-leider en de rest van het schoolteam.

4.4.

Evidentie en monitoring:

Ontwikkel en gebruik een lokaal data-dashboard

- Gericht en functioneel verzamelen, beschikbaar maken (dash-board) en analyseren van relevante 'data' (evidentie)
 - Meerdere relevante bronnen mogelijk
 - Haalbaarheid en functionaliteit bewaken
 - Triangulatie → combinatie van verschillende data heft beperkingen van individuele bronnen op
 - Staalkaart determinanten als mogelijk hulpmiddel
- Belangrijke taak voor innovatiestuurgroep
 - Eigenaarschap en auteurschap bewaken
 - Gebruik eventuele externe complementaire competentie (bijv. begeleiders)

4.5

***Herken, waardeer en gebruik
de neveneffecten:***

***“Er gebeurt altijd zowel meer als
minder dan gepland”***

4.6

***Vermijd lineair denken:
Omarm de arabesk
in plaats van de lijn***

4.7

Werk actief aan cultuuropbouw

- Aandacht voor (het versterken van) congruentie tussen vernieuwingsinhoud en
 - Taakopvatting
 - Schoolcultuur
- Belang van ontwikkelen en hanteren van gemeenschappelijke taal (denkkader)
 - Bijv. gebruik makend van theoretische begrippenkaders
- Essentieel voor creëren van draagvlak

4.8

Streef naar structurele verankering

- Ultieme doel van implementatie = beëindigen van de innovatie door institutionalisering
- Voorbeelden:
 - Regels aanpassen
 - Organisatorische routines
 - Artefacten ('dingen die dwingen')
- Maar: structuren zijn voor hun impact ook afhankelijk van betekenisgeving!

4.9

***Ondersteuningstrajecten:
Heb aandacht voor
methodiek,
inhoud
en
relatie***

- Zie hoger: bespreking determinanten van de externe ondersteuning

Veel dank
voor uw aandacht