

## **Korte samenvatting van “Leading Collaborative Innovation in Schools”. Proefschrift van Angela de Jong (2022), Universiteit Utrecht.**

Enkele hoofdstukken zijn als afzonderlijke publicatie geplaatst in *Educational Management Administration & Leadership* en het *International Journal of Educational Research*.

Twee artikelen zijn nog onder review.

Het onderzoek is verricht binnen het “leerKRACHT” programma (PO en VO-niveau). Docenten en schoolleiders van deelnemende scholen zijn in een mixed-methods aanpak bevraagd en gevolgd.

De hoofdvraag van dit proefschrift luidt:

### **How do school principals and teachers lead collaborative innovation in schools?**

Onder deze hoofdvraag zijn 4 deelvragen opgesteld:

- *How do horizontal and vertical working relations in school affect collaborative innovation practices?*
- *How do school principals enact leadership practices in leading collaborative innovation?*
- *How can distributed leadership in school teams be described and measured by applying a social network perspective?*
- *How can differences in distributed leadership between collaborative innovation-oriented teacher teams be understood from multiple sociocultural context levels?*

Scholen opereren in een veeleisende en snel veranderende werkelijkheid. Dat vraagt van docenten en leidinggevenden een innovatiegerichte grondhouding om de kwaliteit van het onderwijs te kunnen blijven waarborgen (pagina 25). Dit onderzoek richt zich op de manier waarop leiding en docenten samenwerken, en welke factoren hierin bijdragen aan succes.

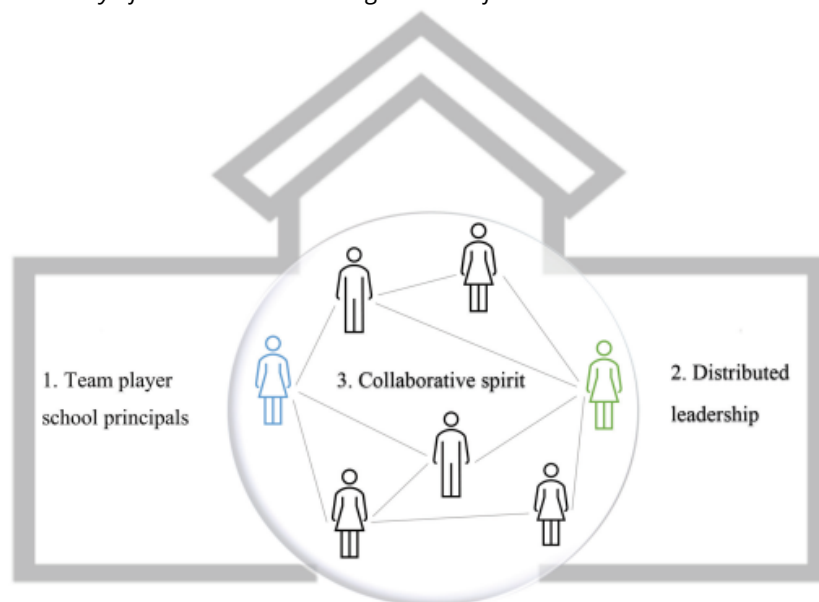
Voor schoolleiders zijn drie manieren van sturen gevonden: *Team Player*, *Key Player* en *Facilitator*. In dit onderzoek is gebleken dat de rol van Team Player de meest effectieve is om een gezamenlijke verandering te bewerkstelligen:

“Taken together, we could say that school principals need to ensure that something happens, without doing it all themselves when they lead collaborative innovation” (de Jong, pagina 126).

Voor docenten onderling zijn als kernwaarden gevonden: de wil om samen te werken, van elkaar te leren en een veilige omgeving. De manier van samenwerken (distributed leadership) kent drie kernaspecten: Collectief, Dynamisch en Relationeel. Onder Collectief wordt verstaan dat het een fluïde proces is waarin steeds door meerdere teamleden wordt deelgenomen, Dynamisch wil zeggen dat leiderschap kan verschuiven binnen de groep naar gelang de aard van de expertise die wordt gevraagd, terwijl Relationeel betekent dat het minder om de personen gaat maar meer om de onderlinge verhoudingen tussen die mensen (het beste team bestaat niet vanzelfsprekend uit de beste spelers maar uit die spelers die het beste samenwerken: *"I believe this World Championship we can come an end"* (Louis van Gaal, 2022).

In dit proces viel op dat alle teams meer dan één leider hadden. De rol van coach-docent kwam in alle succesvolle teams terug. Zij zijn vraagbaak, bieden structuur, kunnen meekijken en problemen helpen oplossen. Daarnaast zijn zij vaak sparringpartners voor de schoolleiders in dit proces. Een belangrijk dragend principe bij deze teams is een gedeelde "spirit". Daarbij is de relatie van de interactie losgekoppeld van de hiërarchische verhoudingen. In lijn met de bevindingen van Lave & Wenger (2004) zijn hier de toegekende autoriteit en de gedeelde intrinsieke motivatie meer van belang dan formele verhoudingen. Dat uit zich onder andere in de kwaliteit en kwantiteit van de gesprekken die er onderling gevoerd werden over de kwaliteit van het onderwijs (pagina 128). Dit wordt mooi verbeeld in onderstaande figuur (pagina 129).

**Figure 6.1**  
*Summary of the Three Overarching Themes of This Dissertation*



*Note.* Blue person is a school principal, green is a coach-teacher.

Het sturingsmodel voor de gewenste innovatie is voor de leiding veelal een netwerksturing, waarbij betrokkenheid steeds in balans moet zijn met de netwerkcompetenties van betrokken docenten en andere partners in dit proces. Doorslaan naar de sturende kant leidt tot teveel een *Key Player* positie waarbij docenten aan autonomie/besliskracht inboeten, aan de andere kant tot *Facilitator* gedrag waarbij docenten kaders en gedeelde richting missen (zie ook Fullan, 2016, pagina 261).

Voor de betrokken docenten zijn (tijd en ruimte voor) interactie elementair. Hierdoor ontstaat een gevoel van co-creatie. Dat wordt gevoed door een ervaren gedeelde intrinsieke motivatie (Deci & Ryan, 2000) en een "sense of belonging" (Weick, 1979, 2009). Docenten worden daardoor *Extended Professionals* (Hoyle, 1975; Windmuller, 2012). De socioculturele context is een belangrijke randvoorwaarde voor de mate waarin teams hierin succesvol kunnen zijn.

Dit onderzoek richt zich vooral op de relatie tussen schoolleiders en docenten (ook onderling). In de inleiding, en bij de aanbevelingen, wordt al gesteld dat elke school zich bevindt in een groter krachtenveld, waarin samenleving (o.a. ouders, buurt, stad) en beleidsmakers (inspectie, ministerie) ook een invloed hebben op wat er binnen een school gebeurt.

Verder wordt opgemerkt dat er veel aandacht is voor professionalisering voor docenten, maar dat professionalisering van, en studies naar, schoolleiders maar beperkt genoemd wordt. Er is weinig bekend over gesprekken tussen schoolbesturen en schoolleiders over de gewenste manier van leiding geven aan veranderingen (pagina 137).

Aan het eind van het boek geeft de schrijver ons nog een waarschuwing mee:

*"History shows that educational innovations, in particular at the national level, are often un-successful. One important reason for this is that teachers and school principals are often not asked to be or do not feel to be involved in deciding on the content of the implementation of nation wide innovations"* (pagina 139).

## **Nabeschuwing:**

Deze dissertatie leunt voor een deel op het werk van Michael Fullan, ook al wordt het zijdelings genoemd. In *"The new meaning of educational change"* (2016, 5e uitgave) schetst hij behalve de nood tot samenwerken een weinig optimistisch toekomstbeeld:

*"Finding meaning will be a full-time job! ... Assessment systems will have to be radically redeveloped. Major changes in pedagogy and in school, district, and in state cultures will be required"* (pagina 260).

Ook het werk van Lave & Wenger over Communities of Practice komt in deze dissertatie geregeld terug. Een van de mooie concepten in hun werk, *de legitieme perifere participatie*, zou goed kunnen bijdragen aan het gewenste groeiproces van schoolteams naar de gedeelde innovatieve nieuwe werkelijkheid.

Ik doe met deze korte samenvatting wellicht geen recht aan het uitgebreide onderzoek dat heeft plaatsgevonden, maar hoop een eerste indruk te hebben gegeven van dit werk. Lees vooral het boek!

Aart Westerduin,

Opleidingsmanager civiele techniek  
Hogeschool Rotterdam

**"Leading Collaborative  
Innovation in Schools"**