

Aard van het schoolbeleid en het gebruik van projecten voor onderwijsinnovatie

Belgisch-Nederlandse Onderwijsresearchdagen 1997

KU Leuven

23 mei 1997

Abstract

A. Gheysen, KU Leuven

J.C. Verhoeven, KU Leuven

Vraagstelling

De groeiende autonomie voor lokale scholen verplicht deze zich verantwoordelijker en bewuster op te stellen. De maatschappij stelt steeds meer en meer eisen aan de school. Dit maakt onder meer dat scholen steeds beter moeten kunnen inspelen op veranderingen. Wil een school kwaliteit (blijven) leveren, dan dient zij voortdurend te veranderen. Dit maakt het essentieel voor scholen om inzicht te krijgen in veranderingsprocessen en hoe deze te verbeteren.

Met dit onderzoek wilden we inzicht krijgen in de school als lerende organisatie. De bedoeling van de studie was een inzicht te verwerven in de veranderingsprocessen die zich afspelen in de lokale schoolorganisatie. Er werd gezocht naar de kenmerken van een innovatieve organisatie en haar actoren.

In het kader van deze bijdrage beperken we ons tot een illustratie van het veranderingsproces a.d.h.v. twee van de bestudeerde cases, m.n. de aanpak van het project 'Drugbeleid' in twee scholen. Hier zal aandacht besteed worden aan de verschillen tussen beide scholen en een aantal implicaties hiervan op het verloop en de resultaten van het veranderingsproces.

Onderzoeksopzet

Om onze onderzoeksvragen te onderzoeken werden vier casestudies uitgewerkt door middel van diepte-interviews, observaties en documentenanalyse en dit gebeurde in twee opeenvolgende fases. We selecteerden vier secundaire scholen en per school drie veranderingsprojecten. Met het oog op de aard van onze onderzoeksvraag opteerden we er immers voor om i.p.v. een groot aantal scholen te onderzoeken een beperkt aantal scholen zeer diepgaand te bestuderen.

Gezien we hier met vier casestudies werken, konden we geen representatieve weergave nastreven van de verdeling van de verschillende types van scholen over de verschillende onderwijsnetten in Vlaanderen. Er werd bij de selectie evenwel rekening gehouden met het net en het aanbod van de school. De scholen werden niet geselecteerd uit het volledige bestand Vlaamse secundaire scholen, maar uit scholen waarover we vanuit vroegere onderzoeken, verricht aan beide onderzoeksinstituten,

reeds informatie hadden. Deze informatie hadden we nodig omdat we er in het kader van dit onderzoek voor opteerden enkel leerlinggerichte scholen te selecteren. Om deze selectie door te voeren werd naast de informatie die we over deze scholen reeds ter beschikking hadden ook informatie ingewonnen bij pedagogische adviseurs uit het vrij en het gemeenschapsonderwijs die de betreffende scholen kenden. Op basis van voorafgaande gesprekken met de directies rond de projecten die in hun school liepen, werden per school een drietal projecten geselecteerd.

Algemene conclusies

Het al dan niet slagen van en de mate waarin een veranderingsproces slaagt is afhankelijk van een complex samenspel van factoren. De ene school is de andere niet, maar start aan een veranderingsproces met een eigen verleden en een eigen cultuur. We kunnen dus niet zonder meer stellen dat een selectie van factoren het veranderingsproces bevorderen en andere factoren dit belemmeren. Dit is immers afhankelijk van het type school. We stelden vast dat vernieuwingen worden geïmplementeerd aangepast aan de organisatiecultuur van de school. In het kader van deze bijdrage merken we twee zeer uiteenlopende werkwijzen m.b.t. éénzelfde project (Drugbeleid) in beide scholen op. In de ene school herkennen we de traditioneel in de literatuur aangeprezen managementbenadering van veranderingen, namelijk het veranderingsproces als een rationeel en systematisch verlopend proces. De andere school kenmerkt zich daarentegen door een vrij lage structurele draagkracht van het proces. Een visie en strategie op termijn worden zelden uitgewerkt. Men vindt het als het ware belangrijker acute problemen aan te pakken ('eerst doen, dan denken') dan deze op een planmatige, gestructureerde manier uit te werken.

Beide werkwijzen leveren andere resultaten op. Belangrijk is hier evenwel dat de resultaten in beide scholen aan de hand van andere maatstaven worden gemeten, waardoor de verschillende resultaten door beide scholen positief worden beoordeeld. Beide werkwijzen hebben een aantal voordelen, en indien te extreem doorgetrokken een aantal nadelen. In die zin menen we dat beide scholen op een aantal punten van mekaar zouden kunnen leren om zo de resultaten van de veranderingsprojecten te optimaliseren. Anderzijds stelden we vast dat het zonder meer overnemen van beide processen in de andere school het veranderingsproces volledig zou doen mislukken in beide scholen, aangezien deze werkwijzen totaal niet compatibel zijn met de algemene organisatiecultuur in deze scholen.