



Onderwijs Pioniers

Van klacht naar
oplossing: *de leerkracht
als vernieuwer*

Onderwijs Pioniers

Van klacht naar oplossing:
de leerkracht als vernieuwer



Inhoud

Voorwoord	5
Samenvatting	6
Inleiding	7
Leeswijzer	8
1 Vernieuwingsprocessen en de rol van de leerkracht	9
• Belemmeringen voor vernieuwing in schoolorganisaties	9
• Column Sonia Sjollema: <i>Onderwijsvernieuwing ben je zelf</i>	11
• Concluderend	12
2 Wat kan sociale innovatie betekenen?	13
• Column Ton de Korte: <i>Het onderwijs van de toekomst: slim werken met een professionals</i>	14
• Concluderend	15
3 Principes voor sociale innovatie in schoolorganisaties (1)	16
• Concluderend	17
4 Het onderzoek	18
• Hoe zijn we te werk gegaan?	19
5 Onderwijs Pioniers: een experiment met sociale innovatie	20
• Onderwijs Pioniers in vogelvlucht	20
• De bevindingen: sociale innovatie in de praktijk	22
• De resultaten op 3 niveaus; de projecten, de leerkrachten en de schoolorganisaties	30
6 Conclusies: principes voor sociale innovatie in schoolorganisaties (2)	35
Bijlage 1: De geselecteerde plannen	40
Bijlage 2: Deelnemende partijen	42
Literatuurlijst Onderwijs Pioniers	43

Voorwoord

‘Welk vernieuwend idee zou jij doorvoeren als je baas van je school was?’ Met deze vraag aan leerkrachten startte het programma Onderwijs Pioniers.

In deze publicatie is alles te lezen over het pilotprogramma Onderwijs Pioniers, dat in 2009 plaatsvond in het primair onderwijs. Een programma dat tot doel had om sociale innovatie binnen scholen te vergroten door leerkrachten zelf te benutten als vernieuwers. Onderwijs Pioniers is een gezamenlijk initiatief van het Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (SBO) en Stichting Nederland Kennisland. De pilot werd gefinancierd door bovengenoemde organisaties en de CAO-tafel primair onderwijs. De deelnemende schoolbesturen waren Stichting Penta, De Noordwijkse School, Conexus, KPO Roosendaal en Stichting Klasse.

Onderwijs Pioniers is een programma dat leerkrachten stimuleert om met verbeteringen te komen voor hun eigen school en hen ondersteunt in het verder uitwerken van die verbeteringen. Het programma is ontstaan vanuit de aanname dat het stimuleren van innovatie van onderop noodzakelijk is binnen het hedendaagse onderwijs. Hiervoor moet het innovatief vermogen van scholen zelf worden versterkt. Dat wil zeggen; kunnen ze als organisatie de problemen en uitdagingen aan waar ze nu en in de toekomst mee te maken krijgen? Leerkrachten spelen hierbij een cruciale rol. Door leerkrachten ook de rol van vernieuwer te geven is het wellicht mogelijk om meer te halen uit de kennis en creativiteit die al in onderwijsorganisaties/scholen aanwezig is. Niet door zich (uitsluitend) te richten op het ‘opscholen’ of ‘beter betalen’ van individuen, maar door te interveniëren op de relaties tussen de verschillende spelers in het veld: leerkrachten, management, bestuur en politiek. Hierdoor is het mogelijk dat er energie en oplossingen ontstaan waar voorheen sprake was van klachten en frustraties. Niet door stelselwijzigingen, maar door een simpele ‘sociale’ interventie waar je als school direct mee kan beginnen. Door misschien alleen andere vragen te stellen, of dezelfde vragen anders te stellen, of dezelfde vragen aan anderen te stellen. Het concept ‘sociale innovatie’ wordt geïntroduceerd als een mogelijk model voor deze sociale interventie; een inspiratie voor een ‘andere manier’ om innovatie van binnenuit te stimuleren.

Omdat het SBO en Kennisland de ervaringen en lessen van het programma willen delen en verduurzamen, is aan het programma een onderzoek verbonden. Het onderzoek claimt niet een objectieve effectmeting te zijn, maar is gericht op het versterken van deze sociale interventie en op het trekken van lessen daaruit. Middels observaties uit het programma willen de auteurs via deze publicatie een constructieve bijdrage leveren aan de kennis over onderwijsinnovatie in het algemeen en met name de discussie aanwakkeren over wat sociale innovatie kan betekenen voor het onderwijsveld.

De onderzoekers, die betrokken waren bij de ontwikkeling en uitvoering van het programma, verzorgden ook de tekst en inhoud van deze publicatie.

Het onderzoek is financieel en inhoudelijk ondersteund door de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP). Het werd uitgevoerd door Iselien Nabben (HAN/Interstudie-NDO), Kimon Moerbeek (Kennisland) en Chris Sigaloff (Kennisland). Waardevolle ondersteuning werd gegeven door HvA-studente Noor Wieringa.

Dank aan iedereen die direct of indirect betrokken is geweest bij het pilotprogramma Onderwijs Pioniers en het onderzoek: de schoolleiders, de schoolbesturen, de financiers, de jury, de experts, Tofik Dibi, maar vooral de pioniers zelf!

Het Onderwijs Pioniers team,
Chris Sigaloff, Kimon Moerbeek, Iselien Nabben, Marieke Huber.
Namens het Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt en Stichting Nederland Kennisland.

Samenvatting

De auteurs constateren dat vernieuwingsprocessen in schoolorganisaties geremd worden door enkele eigenschappen van de organisatiecultuur en -structuur in het onderwijsveld: de traditioneel hiërarchische verhoudingen, (geïnstitutionaliseerd) wantrouwen, strikte rolpatronen, gebrek aan samenwerking en, ironisch genoeg, weinig lerend vermogen als systeem. Om tot sociale innovatie te komen, waarbij bovengenoemde belemmeringen omzeild worden en leerkrachten bottom-up zelf vernieuwingen kunnen doorvoeren binnen de schoolorganisatie, is het programma Onderwijs Pioniers ontworpen. Het programma is een experiment dat laat zien hoe de principes van sociale innovatie in de praktijk geoperationaliseerd kunnen worden. Deze principes zijn: het benutten van de potentie van de leerkracht als professional, het stimuleren van (andere) samenwerking tussen verschillende actoren, het creëren van een supportsysteem en het bouwen aan reflectie. Naar aanleiding van het onderzoek wordt in de conclusie nog een vijfde principe toegevoegd: zorg voor betrokken leiderschap met lef. In deze publicatie wordt geïllustreerd hoe deze principes in de praktijk kunnen zorgen voor relevante oplossingen voor alledaagse uitdagingen in de schoolorganisatie en voor tevreden leerkrachten die eigenaar zijn van deze oplossingen.

Inleiding

De afgelopen paar jaar zijn er veel conclusies getrokken over het functioneren van het onderwijsveld in Nederland. Belangengroepen, brancheorganisaties, wetenschap en politiek publiceerden menig rapport met bevindingen die het Nederlandse onderwijs moeten verbeteren. Er werd onder meer vastgesteld dat er een betere taakverdeling moet komen tussen overheid en veld, dat er anders nagedacht moet worden over de inrichting en het besturen van scholen, over de rol en positie van scholen in de maatschappelijke omgeving en, niet in de laatste plaats, over urgente problemen als het groeiende tekort aan goede leraren en de steeds beperktere middelen om dergelijke problemen van buitenaf op te lossen.

Te midden van dit publieke debat waarin de één beweert dat vernieuwing het laatste is wat het onderwijs nodig heeft en het voor de ander niet innovatief genoeg kan zijn, besloten het Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (SBO) en Stichting Nederland Kennisland met steun van de sociale partners de handen ineen te slaan. Met als doel te onderzoeken of en vooral hoe een interventie als Onderwijs Pioniers zou kunnen bijdragen aan de arbeidstevredenheid van leraren, een betere schoolorganisatie die zelf problemen en uitdagingen aankan en uiteindelijk aan beter onderwijs. In een tijd waarin een nieuw perspectief op het organiseren van onderwijs onontkoombaar lijkt, kan Onderwijs Pioniers gezien worden als een experiment dat inzicht moet geven in de mogelijkheden en randvoorwaarden voor sociale innovatie in schoolorganisaties.

In het onderwijs zijn de afgelopen decennia vaak grootschalige stelselwijzigingen en reorganisaties doorgevoerd. Dit is tegelijk oorzaak en gevolg van een bijna permanente verhitte discussie over de al dan niet 'ondeugdelijkheid' van de organisatie van het onderwijs. Urgente kwesties in de huidige discussie zijn thema's als het oplopende lerarentekort, arbeidsproductiviteit, ICT-gebruik in het onderwijs, segregatieproblematiek, bureaucratie en onderwijsvernieuwing in het algemeen. Het pilot-programma Onderwijs Pioniers moet een antwoord geven op de vraag of scholen in staat zijn om binnen deze complexe context te innoveren. Niet door innovatie voor te schrijven, maar door uit te gaan van de potentie van leerkrachten en scholen om van binnenuit te vernieuwen. Concreet daagt Onderwijs Pioniers leerkrachten uit om met ideeën en oplossingen te komen voor de problemen waar zij in hun dagelijkse werkproces tegenaan lopen. Onderwijs Pioniers stelt leerkrachten in staat, door middel van het bieden van ruimte, tijd, geld, professionele begeleiding en een lerend netwerk, hun idee te realiseren.

Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk wordt een aantal observaties uiteengezet die ten grondslag lagen aan het ontwikkelen van Onderwijs Pioniers. Observaties over waarom vernieuwingsprocessen in het onderwijs zo ingewikkeld zijn en waarom de potentie van leerkrachten zo weinig wordt benut. Dit hoofdstuk wordt aangevuld met een bijdrage van Sonia Sjollema, directeur van de NSvP en een expert op het gebied van arbeidsrelaties. Haar boodschap is dat onderwijsvernieuwing bij leerkrachten zelf kan beginnen, mits ze bij het proces betrokken worden.

Na deze korte analyse van het veld wordt in hoofdstuk twee het concept 'sociale innovatie' toegelicht als mogelijk concept om enkele van de geconstateerde belemmeringen voor vernieuwingsprocessen te ondervangen. Ton de Korte, directeur van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie laat in zijn bijdrage in dit hoofdstuk ook zien wat de rol van sociale innovatie voor het onderwijs kan betekenen.

In het derde hoofdstuk gaan we op basis van onze observaties en de doelstellingen van sociale innovatie op zoek naar een aantal mogelijke principes die nodig zijn om een interventie te ontwikkelen om sociale innovatie in het onderwijs te vergroten. Dit hoofdstuk vormt het raamwerk voor het onderzoek dat toegelicht wordt in hoofdstuk vier.

In hoofdstuk vijf wordt het verloop van Onderwijs Pioniers beschreven. Ten eerste beschrijven we kort de concrete stappen die zijn gezet en de verschillende ideeën die zijn gegenereerd door deelnemende leerkrachten uit het primair onderwijs. Ten tweede staan we langer stil bij de resultaten en lessen die zijn vergaard door middel van de onderzoeksbevindingen.

In het zesde hoofdstuk gaan we in op de conclusies van het onderzoek. Hoe hebben ontwerpprincipes gewerkt en welke lessen kunnen we trekken als het gaat om de mogelijkheden van sociale innovatie in het onderwijs? Op basis van de ervaringen met Onderwijs Pioniers voegen we een principe toe aan het rijtje dat al in hoofdstuk drie wordt beschreven.

1 Vernieuwingsprocessen en de rol van de leerkracht

Het onderwijsveld is geen makkelijke context om te innoveren. Er zijn veel verschillende krachten die tegelijkertijd hun invloed uitoefenen: politiek, het publieke debat, wetenschap, maatschappelijke veranderingen, het eigen schoolbestuur etc. Dat blijkt uit menig rapport (zie o.a. Commissie Leraren 2007, Commissie Onderwijsvernieuwing 2008; Waslander, 2009) en de discussies van de afgelopen jaren die, direct of indirect, betrekking hadden op dit thema. Het is onomstreden dat vernieuwing hard nodig is en blijft. De uitdagingen van deze tijd voor het onderwijs zijn legio. Niet alleen is de manier van lesgeven en leren voortdurend aan vernieuwing toe, maar zijn er ook externe redenen, zoals het lerarentekort, de roep om een hogere arbeidsproductiviteit, ICT-gebruik in het onderwijs, de segregatieproblematiek, de toenemende bureaucratie en de veranderende competenties die individuen nodig hebben om te kunnen presteren in een kennissamenleving. In de toekomst zullen er weer nieuwe redenen ontstaan die vernieuwing noodzakelijk maken. De vraag hoe je vernieuwing duurzaam organiseert is en blijft dus een urgente vraag.

In dit hoofdstuk wordt een aantal observaties uiteengezet die ten grondslag liggen aan het ontwikkelen van het Onderwijs Pioniers programma. Uit die observaties volgen aannames over waarom vernieuwingsprocessen in het onderwijsveld zo ingewikkeld zijn en, in het bijzonder, waarom de ongebruikte potentie van leerkrachten hier een belangrijke rol in speelt. Deze aannames zijn gebaseerd op kennis van en ervaring met het onderwijsveld van de onderzoekers en ontwikkelaars van Onderwijs Pioniers. Hoewel het pilotprogramma in het po heeft plaatsgevonden is hiervoor niet alleen gekeken naar het po. Uiteraard zijn er heel wat verschillen tussen de onderwijssectoren, toch is het vermoeden dat de logica die ten grondslag ligt aan organisatievernieuwingprocessen in dit geval niet veel anders in de verschillende velden. Daarbij is dit onderzoek gekoppeld aan het streven een programma te ontwikkelen dat in de verschillende sectoren inzetbaar is.

Belemmeringen voor vernieuwing in schoolorganisaties

Ondanks dat organisaties in het onderwijs steeds autonomer worden en in toenemende mate afgerekend worden op hun vermogen in te kunnen spelen op een steeds grotere variëteit aan vragen en ontwikkelingen die de maatschappij van hen vraagt, blijken ze vaak slecht in staat om te kunnen anticiperen op nieuwe ontwikkelingen. Scholen hebben nog moeite om de ruimte te pakken en te benutten en de overheid heeft nog moeite om het veld voldoende te vertrouwen en ze de verantwoordelijk-

heid te geven. Een voorbeeld uit een verslag van T-XChange die in opdracht van het innovatieplatform Den Haag op 17 oktober 2007 een sessie heeft gehouden over verbetermogelijkheden in het Nederlandse onderwijsbestel: 'De rol van de overheid wordt getypeerd als belemmerende factor. De opsteller en beheerder van de regelgeving welke de experimenteerruimte tot een minimum beperkt en de prikkels om te innoveren wegneemt. De noodzaak voor verbetering wordt in het onderwijsveld te weinig gevoeld'. Een belangrijke conclusie is dat er van twee kanten te weinig ruimte wordt gegeven (overheid) en genomen (scholen) voor innovaties. Op basis van onze eigen ervaringen en observaties komen we tot vijf aannames bij de vraag waarom innovatie in het onderwijs zo lastig is.

1 De top-down structuur: hiërarchie

Het eerste wat opvalt in het onderwijs is dat veelal anderen dan de leerkrachten bepalen hoe het onderwijs op een school en het werk van een leerkracht eruit ziet. De leerkracht trekt zich terug in de klas en is vooral uitvoerder. Leerkrachten worden geconfronteerd met een aanschakeling van vernieuwingen die 'van bovenaf' zijn opgelegd, terwijl zij juist diegenen zijn in de keten die midden in de realiteit staan en als eerste worden geconfronteerd met eventuele inconsequenties in het beleid. Zo worden er bijvoorbeeld in het primair onderwijs strakke normen geformuleerd voor de wijze waarop taal en rekenonderwijs moet worden vormgegeven en anderszits moet het primair onderwijs meer zorgleerlingen op kunnen vangen. De potentie en betrokkenheid van leerkrachten zelf op het gebied van de organisatie worden slecht benut. Leerkrachten zijn vanuit hun perspectief constant aan het vernieuwen met betrekking tot de lesinhoud, instructies, curriculum en toetsingmethodieken. Maar veel problemen waar leerkrachten tegen aanlopen (capaciteitsproblemen, werkdruk, gebrek aan werkplezier, het gevoel overal altijd achteraan te lopen, het gevoel weinig invloed te hebben op wat er 'buiten de klas' gebeurt) vragen om aandacht en oplossingsrichtingen die echt werken. Er valt mogelijk veel te winnen in een aanpak die de school als collectief en 'als systeem' benadert waar alles met alles samenhangt en waar bestuurders, leiders, managers, leerkrachten en 'externe stakeholders' samen werken aan het verbeteren van de onderwijspraktijk en de leeromgeving. Het onderwijs kent echter een sterk hiërarchische ordening en controlerang waardoor vernieuwingen vaak worden opgelegd, dit leidt tot weerstand (deden we het niet goed dan?) en nieuwe problemen (werkdruk, bureaucratie etc.). Eén en ander heeft, vooral bij leerkrachten, een allergie veroor-

zaakt voor de begrippen ‘vernieuwing’ en ‘innovatie’. Die weerstand tegen verandering en innovatie in het onderwijs lijkt vaak meer te gaan over de aanpak van een verandering of vernieuwing dan over de verandering of vernieuwing zelf. Het competentiegericht onderwijs in het beroepsonderwijs kon op een brede instemming rekenen in het licht van veranderende eisen die aan leerlingen werden gesteld. Maar leerkrachten werden nauwelijks betrokken bij de wijze waarop het moest worden ingevoerd. Een consequentie hiervan is dat veel – ook goede – plannen stranden en er gedoe en gemopper ontstaat in plaats van energie en vernieuwing. Leerkrachten voelen veranderingen of vernieuwingen ‘over zich heen’ komen en voelen zich geen onderdeel van het veranderproces. Het wel betrekken van professionals bij dergelijke processen draagt bij aan de arbeidstevredenheid en mogelijk ook aan het daadwerkelijk tot stand komen van vernieuwingen waarvan iedereen vindt dat ze noodzakelijk en gewenst zijn.

2 *Sturen vanuit wantrouwen vs vertrouwen*

In het onderwijs lijkt er een grote mate van angst en onzekerheid te spelen. Er wordt constant gevraagd: doen we het wel goed, kan het wel, mag het wel, wat zal de inspectie er wel niet van vinden? Maar om te innoveren heb je vertrouwen en professionele ruimte nodig om te kunnen doen wat goed is. Echter in de praktijk zie je dat het onderwijs erg veel regels kent waar scholen zich aan moeten houden. In de onderwijsagenda van 2010 georganiseerd door de Volkskrant eindigde het onderwerp ‘bureaucratische rompslomp’ bovenaan de agenda van relevante vraagstukken. Er wordt vooral door leerkrachten veel geklaagd over de mate van controle en het gebrek aan vertrouwen. Ook uit een onderzoek naar overtollige bureaucratie voor schoolleiders in het po bleek dat schoolleiders zich vaak belemmerd voelen door hun eigen bestuur, door de gemeente en door regels die komen vanuit de overheid (Kafkarapport ‘Schoolleiders’, 2010). Echter, de meeste bureaucratie wordt niet gevormd door de regels zelf, maar door een gebrekkige onderlinge communicatie. De basishouding van waaruit men handelt is wantrouwen in plaats van vertrouwen, een wantrouwen dat voortdurend aan elkaar wordt doorgegeven. Iedereen geeft de druk om zich te verantwoorden en de behoefte aan controle door naar de laag onder zich. Dit zorgt er weer voor dat men zich terugtrekt achter regels en voorschriften die zelden de innovatiekracht ten goede komen.

Leerkracht presenteert haar project in Den Haag.

3 *Strikte rolverdeling en het denken in posities*

Hoewel dit in het po in mindere mate het geval lijkt dan in het vo, loopt innovatie in het onderwijs vaak vast op de strikte scheiding tussen de taak van de professionals (het primaire proces) en de taak van de managers (het secundaire proces). Dit uit zich in een vastgeroeste logica met betrekking tot de rolverdeling. Dat wil zeggen, de leerkracht geeft les, de manager managet, de directeur geeft leiding, etc. Dit heeft te maken met de eerder geconstateerde sterk hiërarchie cultuur, maar is ook een eigenschap van het systeem an sich. Het onderwijs kent ‘van huis uit’ een cultuur van meesters en leerlingen, dus van ‘beter-weters en minder-weters’, dat is een dominante logica die niet gemakkelijk te doorbreken is. Echter, innovatievraagstukken zijn complex en vragen van verschillende actoren dat ze zich kunnen losmaken van hun positie. De kunst is om om deze vraagstukken ‘heen te kunnen lopen’ en er van verschillende perspectieven naar te kijken en oplossingen aan te dragen. Juist als je je



wilt voorbereiden op uitdagingen van de toekomst, en je wilt hierop als school kunnen anticiperen, dan is het denken los van posities van belang. Alleen door uitwisseling van perspectieven binnen en buiten een organisatie maak je vernieuwing mogelijk. Je zou kunnen concluderen dat er in het onderwijs sprake is van een te strikte hiërarchie die op zijn buurt weer leidt tot een te strikte rol- en taakverdeling waardoor de nodige variëteit om met complexe problemen om te gaan te beperkt is.

4 Organisatorische barrières voor vernieuwing van onderop: gebrek aan samenwerking

Leerkrachten zijn doorgaans bevoegde mensen die op zichzelf graag voor de klas staan. Frustraties ontstaan als het gaat om de organisatie van de school als geheel, de organisatie van het onderwijs. Of met andere woorden: het samenwerken. Illustratief hiervoor is een uitspraak van een Onderwijs Pioniers-deelnemer: *'Ik ervaar dat de samenwerking binnen de groep ontbreekt. Dat zie je al in een slechte communicatie, slechte afspraken, slechte vergaderstructuur. Het gaat alleen maar over brandjes blussen, zaakjes*

Onderwijsvernieuwing ben je zelf

Metaforen laten met een krachtige beeldspraak zien hoe wij denken over werk en arbeidsverhoudingen. De hark als beeld van de structuur van de organisatie en de piramide als beeld van de aansturing en de verdeling van verantwoordelijkheden. Deze beelden zijn nog altijd sterk, maar zijn aan vernieuwing toe.

Als het gaat om leren, ontwikkelen en vernieuwen zijn andere structuren nodig. Ontwikkeling wordt niet alleen top-down geïnitieerd, veel potentie tot vernieuwing in organisaties ligt juist bij de medewerkers zelf die met hun contacten binnen en buiten de organisatie zicht hebben op veranderende vragen en autonomie en zelfsturing nodig hebben om op ontwikkelingen te kunnen inspringen. In het onderwijs is dit niet anders. Er is weinig ruimte voor vernieuwing van onderaf en veel potentie tot vernieuwing blijft daardoor onbenut. De piramide is vooral op beheersing gericht en gaat ons in de weg zitten als het om verbetering of vernieuwing gaat. Dat is waar sociale innovatie over gaat: het zoeken naar manieren om betrokkenheid te vergroten en de kennis en ervaring van docenten beter te benutten voor de kwaliteitsverbetering en vernieuwing van het onderwijs. In die zin sluit de aandacht voor sociale innovatie in het onderwijs ook aan bij de toenemende aandacht voor beroepseer. Door de dagelijkse contacten met leerlingen, deelnemers of studenten hebben leerkrachten goed zicht op wat er speelt en wat wel en niet aansluit bij de leefwereld van jongeren. Zij zien dagelijks waar het aan schort en wat anders of beter zou kunnen. Maar leerkrachten kunnen vooral hun uren, richten zich op de

inhoud van de lessen, maar worden weinig betrokken bij verandering en vernieuwing, voelen zich daar ook vaak weinig verantwoordelijk voor. Als het lukt om binnen scholen de kennis en inspiratie van leerkrachten aan te boren voor een bredere kijk op onderwijsproblemen en mogelijke oplossingen neemt niet alleen de kwaliteit van de oplossingen toe, maar ook de motivatie en betrokkenheid.

Deze ontwikkeling is breder dan alleen het Onderwijs Pioniers programma. Ook Regionale Scholengemeenschap Enkhuizen, winnaar van de Kroon op het Werkprijs 2009, liet zien dat het anders kan. Centraal uitgangspunt van de school is dat voor een actief lerende leerling ook een actief lerende leerkracht nodig is. En dat leerkrachten dé bepalende factor zijn voor de onderwijskwaliteit. Dat leidt tot een andere benadering van leerkrachten: 'Niet top-down, maar horizontaal. We zijn een heel platte organisatie met een kerndirectie, een afdelingsdirectie en daaronder de teams. We kijken niet naar iemands beperkingen, maar naar zijn mogelijkheden. Daarnaast krijgen goede ideeën een warm welkom en streeft de school ernaar de uitwerking ervan ook mogelijk te maken', aldus R. Kuper, plaatsvervangend rector van de scholengemeenschap (Arboportaal, 2009). Door meer autonomie en verantwoordelijkheid bij de neer te leggen ontstaat het besef: onderwijsvernieuwing heb je zelf in de hand. En dan is meer mogelijk dan in eerste instantie gedacht wordt.

Sonia Sjollema, *directeur NSvP*

regelen. Maar inhoudelijk, onderwijsinhoudelijke uitwisseling, daar komen we niet aan toe. En men durft het ook niet aan te gaan omdat ze bang zijn dat het allemaal weer tijd kost... terwijl als je het anders zou organiseren het alleen maar tijd-winst en veel meer plezier zou opleveren.' Leerkrachten hebben vaak de natuurlijke neiging zich terug te trekken in hun het domein van hun eigen klaslokaal. Het betreden van elkaars professionele ruimte lijkt op veel scholen een taboe. Echter juist in de professionele uitwisseling is veel winst te behalen.

5 Schoolorganisaties zijn zelf vaak nauwelijks lerende systemen

Onze vijfde observatie betreft een paradox namelijk dat organisaties die juist gespecialiseerd zijn in leren, in zich zelf weinig 'lerende organisaties' zijn. Waar veel professionele organisaties als 'lerende organisaties' goed nadenken over hun kennismanagement en hoe zij optimaal gebruik kunnen maken van de potentie van hun personeel, lijkt dit in het onderwijsveld nog een veelal onontgonnen terrein. Leren wordt in het onderwijs nog veel gezien als een taak die de leerling heeft, de taak van de leerkracht is 'lesgeven' en hij of zij leert buiten de school bij over 'lesgeven', de manager of schoolleider leert buiten de school over 'managen en leiding geven'. Het leren van een school als collectief is nog lang geen praktijk. Desondanks is het samen leren, kennisoverdracht, en samen een nieuwe toekomst genereren van levensbelang om een vitale, zichzelf innoverende organisatie te worden.

Concluderend

De top-downstructuur, het sturen vanuit wantrouwen, de strikte rolverdeling, slecht samenwerken, het gebrek aan lerend vermogen, zouden belangrijke verklaringen zijn waarom het huidige onderwijs in Nederland tegen heel wat organisatorische problemen aanloopt en moeilijk in staat is zichzelf effectief te vernieuwen. Uiteraard liggen al deze elementen in het verlengde van elkaar en ligt de oplossing niet in het aanpakken van slechts een van deze belemmeringen. Een andere innovatieloga biedt wellicht mogelijkheden.

2 Wat kan sociale innovatie betekenen?

Eerder hebben we kort enkele observaties geschetst met betrekking tot de moeilijkheid van verandering en vernieuwing in het onderwijsveld. We hebben een aantal conclusies getrokken over de manier waarop de potentie van professionals wordt aangesproken en hoe er samengewerkt wordt binnen schoolorganisaties. Een opkomende stroming binnen het denken over het beter benutten van de potentie van mensen in het algemeen en professionals in het bijzonder, is te vatten in de term 'sociale innovatie'. Een term die is ontstaan door het besef dat ontwikkeling niet alleen maar door technologische innovaties te behalen is, maar juist door sociale. De term 'sociale innovatie' verdient enige toelichting want het is een breed begrip en er worden uiteenlopende zaken onder verstaan. De een benadrukt het doel (de innovatie), de ander het proces (innovatief organiseren) en voor weer een ander gaat het vooral over maatschappijbrede sociale vernieuwing.

Pioniers presenteren

Volgens de definitie van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie is sociale innovatie 'een vernieuwing in de arbeidsorganisatie en in arbeidsrelaties die leidt tot verbeterde prestaties van de organisatie en ontplooiing van talenten'. Sociale innovatie vraagt dus vooral om investeren in 'sociaal kapitaal'.

Doekle Terpstra benadrukt in de Van der Wielenlezing (2008) eveneens het belang van het investeren in dit sociaal kapitaal: 'Een directeur is iemand die de kunst verstaat het menselijk kapitaal te zien, te erkennen, de uniciteit ervan te erkennen, en hem of haar daar tegelijkertijd aansprekend zo op te motiveren dat het nieuwe perspectief voor de organisatie op een sociaal innovatieve manier wordt gerealiseerd. Juist daar, op dat hele kleine puntje, zit naar mijn idee het thema van de sociale innovatie.' (Doekle Terpstra, Van der Wielenlezing 2008).

De Grienfieldgroep hanteert in hun kookboek voor sociale innovatie de definitie: 'vernieuwing van de arbeidsorganisatie met een meerwaarde voor zowel mens, organisatie als maatschappij' (Kookboek voor sociale innovatie, oktober 2008)



Jürg Thölke stelt in zijn bijdrage aan het Kookboek Sociale Innovatie dat de discussie rondom sociale innovatie 'niets nieuws onder de zon brengt wanneer het uitgangspunt blijft dat het gaat om het overleven in de internationale concurrentiestrijd, het optimaliseren van werkprocessen en het aanpakken van bureaucratische systemen'. Hij introduceert sociale innovatie 2.0 dat om een fundamenteel ander 'paradigma' draait. 'Hierbij gaat het om het herformuleren van de kaders van een sociaal systeem: het herinrichten van de organisatie, het veranderen van de samenwerkingsprincipes'. Sleutelbegrippen zijn insluiten in plaats van uitsluiten, variëteit

honoreren, samenwerking, creativiteit en zingeving op een hogere plaats zetten dan rendement en efficiency'. (*Kookboek Sociale Innovatie (2009) SI 2.0 Wijsheid als poort naar sociale innovatie versie 2.0. blz. 40-44.*)

Zonder ons in een definitiestrijd te willen mengen is sociale innovatie in onze optiek een mogelijke benadering om vastgeroeste verhoudingen tussen managers en medewerkers en tussen denken en doen te doorbreken en de innovatiekracht van organisaties te vergroten. Typerend voor deze benadering is dat het niet zozeer gericht is op het veranderen van individuen, zoals bij

Het onderwijs van de toekomst: slim werken met professionals

Slimmer werken, individueel roosteren, werknemer 2.0, innovatie van onderop en managen op basis van vertrouwen. Allemaal zaken die leiden tot het vergroten van de arbeidsproductiviteit, een betere benutting van talenten en meer werkplezier. Sociale innovatie dus, en iets dat eigenlijk cruciaal is voor iedere organisatie. Dit geldt zeker ook voor de onderwijssector waar organisatievernieuwing wel gewenst, maar geen vanzelfsprekendheid is gebleken. Om nog maar te zwijgen van het lerarentekort en de daarmee groeiende behoefte het vak weer aantrekkelijk te maken voor de aanwas van nieuwe leraren. Sociale innovatie kan hierbij helpen. Onderwijsinstellingen kunnen hun organisatievormen vernieuwen of eens kritisch kijken naar hun werkprocessen. De werkdruk kan bijvoorbeeld afnemen door slimmer te gaan werken. Daarmee komt er weer meer ruimte voor werkplezier. Hoe er binnen het onderwijs slimmer kan worden gewerkt, is iets dat vooral de leraren zelf goed kunnen aangeven. Laat hen dus zelf met oplossingen komen en breng innovatie van onderop in de praktijk. Een laagdrempelige manier om hiermee direct aan de slag te gaan is het brainstormspel Teambrain dat het NCSI in 2009 lanceerde via internet. Op www.teambrain.nl kan iedereen het spel gratis downloaden en gebruiken om met collega's oplossingen te zoeken voor een probleem, een verbetering of een gewenste verandering.

Onderwijspioniers is een mooi voorbeeld van innovatie van onderop. Het aardige is dat de praktijk uitwijst dat oplossingen die door men-

sen zelf zijn bedacht ook meer draagvlak hebben. Dit betekent een grote kans van slagen bij de implementatie. En veranderingen hoeven niet altijd heel omvangrijk te zijn. Soms zijn het kleine ergernissen die mensen dwarszitten in hun werk. Denk aan ingewikkelde administratieve handelingen voor de aanschaf van onderwijsmateriaal of een kleine wijziging in het onderwijsprogramma. Het makkelijker maken voor leraren betekent dat zij weer meer tijd hebben voor andere zaken en met meer plezier naar hun werk gaan.

Een zaak die mij ook bezighoudt in het kader van het ontplooiën van talent, is de roep om professionalisering van leraren. Zij willen als professionals worden gezien en behandeld. Terecht! Vreemd is wel dat in andere professionele beroepen de arbeid verschillend is georganiseerd. Zo kunnen de meeste professionals kiezen op welke manier zij hun beroep uitoefenen; als zelfstandige (ZZP), in een maatschap of bureauvorm met vakgenoten, of in loondienst. Het onderwijs kent deze vormen of keuzevrijheid niet. Wellicht is dit iets waar de sector zich de komende tijd op kan gaan richten. Wanneer de onderwijssector zelf ruimte maakt voor vernieuwing komt vanzelf die leraar 2.0 boven in het huidige lerarenbestand en stromen vanzelf de toekomstige leraren 2.0 binnen.

Ton de Korte, *directeur NCSI (Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie)*

voorbeeld opscholing en salarisverhoging (zoals wordt bepleit in rapport Leerkracht). Hoewel ze zeker niet onbelangrijk zijn hebben deze zaken nauwelijks fundamentele invloed op hoe het onderwijs georganiseerd is. Deze oplossingen gaan uiteindelijk niet over hoe je de zaken met zijn allen aanpakt. Ze spelen in op het 'individu' niet op hoe er tussen mensen samengewerkt wordt. Het 'systeem', de 'cultuur' verandert niet. Sociale innovatie gaat over maatregelen die zich richten op de *interactie* tussen individuen.

Ook het onderwijs ontdekt het begrip 'sociale innovatie'. Er is meer aandacht voor andere, slimmere manieren van organiseren en samenwerken, naast de aandacht voor technologische innovaties, zoals de rol van ICT of voor inhoudelijke onderwijs innovaties, zoals nieuwe leerconcepten. Dit zie je terug in innovatieprogramma's zoals de 'InnovatieImpuls Onderwijs' waar OCW slimmer werken stimuleert om het lerarentekort te bestrijden. Scholen in het po en in het vo worden gestimuleerd om zelf met oplossingen te komen om de arbeidsproductiviteit te verhogen. Ook in het MBO zijn in opdracht van het procesmanagement MBO 2010 in 2007 en 2008 een aantal werkconferenties georganiseerd rondom sociale innovatie (Sociale innovatie in het MBO 2007/2008). De uitkomsten bevestigen de thematiek die terugkomt in de in hoofdstuk 1 beschreven observaties: de veranderingsmoeheid, de defensieve houding van professionals, een verstoorde relatie tussen individuele professional en organisatie, de kloof tussen management, bestuurder en professional. De professional blijkt de 'key-factor' te zijn: hij (of zij) moet aan zet zijn, zich aangesproken voelen, weer eigenaar worden van veranderingsprocessen en ruimte krijgen.

Waarom is de aandacht voor sociale innovatie in het onderwijs belangrijk? Scholen zijn bij uitstek complexe sociale omgevingen waar mensen met elkaar praten, werken, interacteren, experimenteren, exploreren, relaties aangaan en zo gezamenlijk betekenis geven aan wat goed onderwijs is en wat hen te doen staat. Een omgeving waar veel verschillende perspectieven op wat goed onderwijs is en evenzoveel verschillende beroepsopvattingen met elkaar wedijveren. Vandaar dat juist het onderwijs gebaat is bij een meer sociale vorm van innovatie.

Concluderend

We zijn gestart met een aantal observaties over waarom innoveren in het onderwijs zo lastig is. Wij denken dat dit te maken heeft met vastzittende hiërarchische patronen, het geïnstitutionaliseerd wantrouwen, de strikte rolverdeling, het gebrek aan samenwerking en het ontbreken van een lerende organisatie. Deze belemmeringen zijn alleen op te lossen door in te spelen op de onderlinge relaties. Innovatie in het onderwijs vraagt een nieuwe meer sociale benadering. Het vraagt om meer dan investeren in nieuwe technologie, het vraagt een andere manier van organiseren en samen werken zodat innovatie werkelijk tot stand komt. Een plattere en meer flexibele organisatie, waar posities en rollen niet vast geroest zijn, waar slim gewerkt wordt en talent beter benut. Een benadering die zich dus minder richt op de innovatie zelf, maar op het stimuleren van het vernieuwend vermogen van scholen. Hoe wordt de school als collectief weerbaarder, anticiperender, flexibeler en slimmer zodanig dat gezamenlijk vraagstukken en problemen worden opgelost (zoals een lerarentekort, een groter wordende behoefte aan zorg, de generatiekloof tussen docenten en studenten etc.)? Vernieuwing stimuleer je door processen te ondersteunen waarin betrokkenen zelf vorm geven aan die vernieuwing. Dat betekent dat er ruimte wordt geschapen voor het nemen van initiatief, nieuwe impulsen en ervaringen, voldoende interactie, reflectie, onderliggende spelregels en het stimuleren van zelforganisatie. Deze uitgangspunten komen samen in het concept sociale innovatie een belangrijke inspiratiebron voor het programma Onderwijs Pioniers.

3 Principes voor sociale innovatie in schoolorganisaties

In het vorige hoofdstuk wordt gesteld dat sociale innovatie antwoord kan geven op de belemmeringen voor innovatie in het onderwijs. De vraag is hoe je sociale innovatie in de praktijk kan stimuleren. Wat kun je doen om er voor zorgen dat de innovatiekracht van scholen en in het bijzonder van leerkrachten kan toenemen? Wat kun je doen om de vastgeroeste verhoudingen tussen managers en medewerkers te doorbreken en hoe kom je van denken naar doen? Om hier antwoorden op te vinden is gestart met het pilot-project Onderwijs Pioniers. Een interventie gericht op het vergroten van de innovatiekracht van scholen gebaseerd op de achterliggende ideeën van sociale innovatie. Onderwijs Pioniers is tevens een experiment om meer te weten te komen over hoe je in de praktijk sociale innovatie kan bevorderen. In dit hoofdstuk worden vier algemene ‘principes’ uiteengezet op basis waarvan het project Onderwijs Pioniers is ontworpen. Deze principes zijn tot stand gekomen in een brainstormbijeenkomst waar door de initiatiefnemers van Onderwijs Pioniers de eerste contouren zijn uitgezet. Ze zijn op te vatten als onze eigen aannames om sociale innovatie op scholen te versterken. De vraag of en hoe deze principes werkten, hoe ze hebben uitgepakt in de praktijk, en hoe de impact ervan kan worden versterkt vormt de basis van dit onderzoek. Alvorens daar op in te gaan volgen hier de vier principes:

1 Benut de potentie van leerkrachten en benader ze ‘met respect’

De opvatting achter dit principe is dat als de creativiteit, het ondernemerschap en het persoonlijke talent van leerkrachten beter worden gestimuleerd een school beter in staat is te anticiperen op problemen en uitdagingen die op haar afkomen. Een éézijdig perspectief op wat het precies inhoudt om leraar te zijn, bij zowel schoolleiding als leerkrachten zelf, kan ervoor zorgen dat een enorm potentieel aan vernieuwend en oplossend vermogen niet wordt aangesproken. Zeker omdat juist leerkrachten in staat zijn relevante oplossingen aan te dragen om het dagelijkse werkproces te verbeteren. Echter, juist problemen zoals het lerarentekort, de werkdruk, onwerkbare roosters, zorgleerlingen etc. worden over het algemeen aangepakt door schoolleiders en bovenscholen management. Leerkrachten betrekken biedt schoolleiders de kans de schoolorganisatie te verbeteren met minder implementatieproblemen of weerstand. Het creëert een grotere betrokkenheid, stimuleert tot het nemen van initiatieven en maakt gebruik van de potentie die al in de school aanwezig is. Onderwijs Pioniers spreekt daarom leerkrachten direct aan en start met een vraag, de uitnodiging om naast leerkracht, ook vernieu-

wer van de eigen omgeving te worden. Leerkrachten werden uitgenodigd om mede de innovatieagenda van de school te bepalen op basis van zijn of haar ideeën en mogelijke oplossingen voor beter (en mogelijk ook goedkoper) onderwijs. Zo werden leerkrachten direct aangesproken op hun vermogen om hun persoonlijke talent in te zetten, dingen uit te proberen en te gaan experimenteren. Onderwijs Pioniers is daarmee niet alleen een vraag het is ook een oproep en een aanmoediging naar leerkrachten toe om de handschoen op te pakken, om zelf verantwoordelijkheid te nemen en lef en moed te tonen. Ruimte krijgen betekent namelijk ook ruimte nemen. Niet op een gebiedende manier, maar op een manier die uitnodigt, prikkelt en verleidt.

2 Stimuleer samenwerking tussen verschillende actoren

Cruciaal in het stimuleren van sociale innovatie is een andere, nieuwe wisselwerking en interactie tussen leerkrachten onderling, tussen leerkrachten en schoolleiders en leerkrachten en ouders. Organisaties komen namelijk vooral in beweging door maatregelen te nemen die zich richten op de interactie tussen mensen, op het aanspreken van (impliciete) spelregels en vastzittende patronen en op het stimuleren van processen en experimenten die een andere manier van samenwerken mogelijk maken. Meestal hebben dit soort type maatregelen meer impact dan maatregelen die zich alleen richten op de individuen, zoals meer loon of meer doorgroeimogelijkheden. Deze oplossingen gaan namelijk niet over hoe je de zaken *met elkaar* aanpakt, terwijl dat juist het verschil kan maken. Om deze reden startte Onderwijs Pioniers met een gesprek tussen alle betrokken actoren op een school over de gang van zaken binnen een school. We noemden deze gesprekken een ‘brainstormbijeenkomst’.

3 Creëer een supportsysteem

Onderwijs Pioniers is opgezet vanuit het principe dat om te kunnen innoveren niet zozeer louter extra financiën nodig zijn, maar dat er ook ondersteuning dient te zijn die je motiveert en helpt te innoveren. Veel subsidieprogramma’s schieten juist daar in tekort. Ze creëren wel een financiële stimulans, maar bieden geen ondersteuning. Echter uit bijvoorbeeld een evaluatie van de Creative Challenge Call, een subsidieprogramma dat bestond uit zowel een geldbedrag als een leertraject, bleek dat juist de begeleiding als zeer positief werd ervaren. De intakegesprekken, projectleiderbijeenkomsten en advisering hebben toen bijgedragen aan een hogere kwaliteit en grotere kans op succes van de projecten, zo lieten de projectleiders zelf weten. (*Eindverslag Creative Challenge*)

Call: Tussenland en Rizomen, de opbrengsten van de Creative Challenge Call, 2008). Ondersteuning kan dus vooral worden geboden door een combinatie van geld, tijd, inhoudelijke begeleiding en settingen die verbinding mogelijk maken met andere lotgenoten en betrokkenen, je onderdeel maken van een lerend netwerk. Onderwijs Pioniers bestond dus naast een bescheiden geldbedrag uit leerbijeenkomsten (ateliers) waarin er ruimte was tot het bouwen van een netwerk.

4 Bouw aan reflectie

Innoveren is leren. Anders wordt het implementeren van iets wat van te voren of elders is bedacht. Klinkt logisch, maar in de praktijk blijkt het doen en nadenken over wat je doet lastig. Dit vereist namelijk een continue proces van reflectie van onderzoek, van het stellen van de goede vragen, van het in aanraking komen met andere gezichtspunten en van het mogen maken van fouten. Stilstaan bij wat je aan het doen bent, zeker als je enthousiast bent en haast hebt is niet makkelijk. Onderwijs Pioniers probeerde daarom dit soort reflectie te stimuleren. Het trachtte leerkrachten te laten reflecteren op waar ze bezig waren.

Concluderend

Op basis van bovenstaande vier principes is het programma Onderwijs Pioniers ontworpen. Een programma dat de potentie van leerkrachten benut, dat nieuwe gesprekken initieert, dat uitgaat van wat mogelijk is, dat ondersteuning biedt onder andere door een netwerk te creëren en dat leren en reflecteren mogelijk maakt. Alvorens in te gaan in hoe Onderwijs Pioniers gewerkt heeft, wat werkte en wat niet gaan we in het volgende hoofdstuk in op het onderzoek dat heeft plaatsgevonden om van Onderwijs Pioniers te leren.

4 Het onderzoek

Doel van het hier beschreven onderzoek is het toetsen van de eerder beschreven principes en daaruit opgebouwde elementen van het programma Onderwijs Pioniers. We achterhalen wat leerkrachten nodig hebben om naast leerkracht tevens veranderaar of innovator te zijn. Vinden zij het leuk? Vanzelfsprekend? Of kleven er ook nadelen aan? Is het ook mogelijk dat Onderwijs Pioniers niet resulteert in een verbeterd innovatievermogen, goede plannen en sterkere leerkrachten, maar juist in uitgebluste leerkrachten, mislukte plannen en een verslechterd innovatieklimaat?

Dit onderzoeksrapport kan worden opgevat als een 'bijsluiters' bij het programma Onderwijs Pioniers. Een bijsluiters die duiding geeft van de achterliggende opvattingen over vernieuwing in het onderwijs en met name de rol daarin van leerkrachten, die inzichtelijk maakt op welke theoretische achtergrond en principes het programma is gebaseerd en uitleg geeft over de belangrijkste werkzame bestanddelen en de mogelijke nadelige bijeffecten. Deze kennis maakt het mogelijk om de lessen van Onderwijs Pioniers in andere contexten te benutten en geeft inzicht in het versterken van sociale innovatie in het onderwijs in het algemeen.

Onderzoeksvraag

Hoe kunnen we de innovatiekracht van scholen vergroten door de eerder beschreven principes van sociale innovatie toe te passen?

Hoe zijn we te werk gegaan?

Alvorens een ontwerp van het programma te maken hebben we onze achterliggende opvattingen over vernieuwingsprocessen in het onderwijsveld en de mogelijkheden van sociale innovatie geëxpliciteerd. Dit is gebeurd in een 'brainstormbijeenkomst' waar alle auteurs bij aanwezig waren. Op basis van deze aannames en aanvullende deskresearch zijn de principes, zoals eerder beschreven, opgesteld. Deze principes zijn vervolgens geoperationaliseerd in het programma Onderwijs Pioniers. Met dit programma is geëxperimenteerd door het uit te zetten bij vijf besturen in het primair onderwijs. Tijdens het programma is op verschillende manieren de voortgang gemonitord.

Ten eerste zijn onze eigen ervaringen met het programma nauwkeurig opgetekend in een logboek. Het logboek diende als een reflectie op de individuele fascinaties, 'irritaties' en ervaringen en kennis van de ontwerpers en onze waarnemingen tijdens het experiment. Voor een deel was dit een retrospectief onderzoek naar onze eigen ervaringen en rol in het experiment. Leidende vragen waren: Hoe gaan we verder? Hoe maken we het beter? En hoe is het goed? Ook hebben we de deelnemers -de pioniers- gevraagd om tijdens het programma op hun eigen ervaringen te reflecteren. Ons eigen logboek hebben we gebruikt bij het schrijven van dit onderzoeksrapport en met name bij het volgende hoofdstuk 5, waar we ingaan op hoe het programma uitgedacht heeft in de praktijk.

Ten tweede hebben er gedurende en na afloop van het programma interviews plaatsgevonden met de meeste pioniers. De interviews hadden een semi-open structuur waarbij we drie categorieën vragen hebben voorgelegd:

- a Vragen over achtergrond deelnemers, opvattingen over hun (maatschappelijke) taak/beroep, hoe beoordelen ze hun rol in de organisatie?
- b Vragen die betrekking hebben op het project/idee/plan, welke problemen willen ze oplossen, welke stappen worden er gezet?
- c Vragen die betrekking hebben op de ondersteuning die de pioniers geboden werd.

Naast interviews is er ook een kleine enquête onder de coaches gehouden die heeft geleid tot meer inzicht in de rol en de toegevoegde waarde van coaches, en ook in de rol van leidinggevend en aangezien de meeste coaches leidinggevend waren op scholen waar Onderwijs Pioniers plaatsvond.

Ook is een aantal gesprekken gevoerd met experts op het gebied van sociale innovatie. Gesprekken hebben plaatsgevonden met sociologe Sietske Waslander, Sonia Sjol- lema, directeur van de Nederlandse Stichting voor Psy- chotechniek (NSvP) en met Ton de Korte, directeur van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI). Dit om zoveel en zo divers mogelijke perspectieven op onze onderzoeksvraag te verzamelen. De uitkomsten van deze gesprekken hebben geleid tot aanscherpingen van de principes. Daarnaast hebben ze geleid tot nieuwe en bijgestelde gedachten over rollen en taken van ver- schillende actoren (professionals, leidinggevend en ontwerpers). Tevens hebben ze ons verder gebracht met betrekking tot de vraag wat sociale innovatie zou moe- ten opleveren voor het onderwijs, maar ook vanuit de inhoud van de ideeën en projecten die vanuit leerkrach- ten werden geïnitieerd.

Tenslotte heeft er na afloop van het programma een reflectiebijeenkomst plaatsgevonden. Een bijeenkomst waarin de organisatoren, de pioniers en de coaches geza- menlijk terugkeken op het de werking van het pro- gramma. Een belangrijk element was het reageren van de deelnemers op stellingen die samenhangen met de principes en uitgangspunten waarop Onderwijs Pioniers gebaseerd is. Op die manier werd getoetst of bepaalde aannames onderschreven werden door deze leerkrach- ten en schoolleiders.

In het volgende hoofdstuk worden de belangrijkste ingrediënten van Onderwijs Pioniers concreet beschre- ven en wordt nader ingegaan op de lessen uit het onderzoek.

5 Onderwijs Pioniers: Een experiment met sociale innovatie

In het eerste deel van dit hoofdstuk geven we een beknopt overzicht van het programma Onderwijs Pioniers en in het tweede deel volgt een analytische reflectie op de werkzaamheid van de verschillende elementen waaruit dit programma bestaat. Dit betreft de bevindingen op basis van het onderzoek waarbij Onderwijs Pioniers beschouwd kan worden als ‘experiment’ met sociale innovatie in het onderwijs.

Onderwijs Pioniers in vogelvlucht

Alvorens inhoudelijk in te gaan op de bevindingen van het programma volgt hier eerst een korte en beknopte omschrijving van de verschillende delen die samen het programma Onderwijs Pioniers vormde dat plaatsvond van december tot juni 2009.

De campagne

Half december 2008 startte Onderwijs Pioniers met een campagne op 45 scholen behorend tot vijf verschillende

schoolbesturen. De campagne bestond uit kaartjes die docenten thuis kregen gestuurd, posters voor in de leraarenkamers, een website met alle informatie en de nodige inspiratie, communicatie via de mail en brainstormsessies op de scholen zelf met prikkelende vragen, bijvoorbeeld ‘Wat zou jij doen als je directeur was?’

De selectie

Begin maart 2009 werden uit de veertig ingestuurde plannen vijftien plannen geselecteerd door een jury. De jury bestond uit vertegenwoordigers van de PO-raad, SBL, Kennisnet, de AOB en het bureau Overleren (respectievelijk Jozef Kok, Annet Kil-Albersen, Frans Schouwenburg, Ad Hazen, Dick Middelhoek). De indieners van de geselecteerde plannen ontvingen elk 5000 euro voor de doorontwikkeling of uitvoering van hun plannen. Dit bedrag mocht vrij worden besteed en er was geen verantwoording achteraf vereist.

“De meeste ideeën over onderwijs zijn
niet nieuw, maar niet iedereen
kent de oude ideeën.”

Euclides, Grieks wiskundige en filosoof (430 v. C.-360 v.C.)

TOCH EEN NIEUW IDEE?

“Ik weet slechts één ding:
dat ik niets weet.”

Socrates, Grieks filosoof (469 v.C. - 399 v.C.)

WEET JIJ HET WEL?

“Niets is sterker dan een idee
waarvoor de tijd gekomen is.”

Victor Hugo, Frans schrijver en staatsman (1802-1885)

TIJD VOOR EEN IDEE?

“De man met een nieuw idee is
een dwaas tot het idee
een succes blijkt te zijn.”

Mark Twain, Amerikaanse schrijver (1835-1910)

BEN JIJ DWAAS?

Teaserkaartjes naar docenten thuis.

De selectiecriteria waren:

- a Het project draagt bij aan een slimme school als geheel en aan een beter en prettiger werkproces van de docent in het bijzonder.
- b Het project richt zich niet alleen op leerlingen, maar ook op leraren en de school als geheel.
- c Het project heeft kans op draagvlak binnen de school.
- d Het project heeft baat bij ondersteuning door Onderwijs Pioniers.
- e Het project is creatief en innovatief in zijn omgeving.

In bijlage 1 vindt u een beknopte beschrijving van de geselecteerde plannen.

De ateliers

De indieners van de plannen kregen in de loop van maart, april en mei drie ateliers met workshops aangeboden. Tijdens de ateliers kwamen onderwerpen aan bod zoals ondernemerschap, projectmanagement, creativiteit, onderzoek, draagvlak creëren, financiën etc. Kortom,

kennis en instrumenten waarmee de pioniers hun project konden realiseren. Ook het contact en het uitwisselen van ervaringen tussen de deelnemers was een belangrijk element. De ateliers waren naast kennis ook gericht op motivatie, inspiratie en reflectie. Ze introduceerden de taal van de veranderaar, de onderzoeker, de entrepreneur als aanvulling op de taal van de leerkracht.

Coaching

Gedurende de loop van het programma kregen de leerkrachten de beschikking over een coach. Dit waren directeurs van deelnemende scholen van een ander schoolbestuur dan waar de pionier in kwestie deel van uitmaakte. Hiermee wilden we een kruisbestuiving bewerkstelligen waarbij de directeur eens meekijkt vanuit het perspectief van een leerkracht en waarbij een leerkracht direct aanspraak kan maken op advies van een schoolleider. Naast de schooldirecteuren waren er

Leerkrachten ontwikkelen hun plannen tijdens ateliers.





Kamerlid Tofik Dibi reikt pioniersprijs 2009 uit aan Annet van Ederen (Noordwijkse School).

ook drie coaches beschikbaar gesteld door Kennisnet met expertise op het terrein van ICT.

De Onderwijs Pioniers Trofee 2009

Op 17 juni 2009 vond bij het SBO het slotevenement plaats waarbij één van de vijftien projecten, Samen Spelen van Annet van Ederen, door Tweede Kamerlid Tofik Dibi de Onderwijs Pioniers Trofee 2009 uitgereikt kreeg. Alle pioniers kregen de kans om hun project te presenteren ten overstaan van pers en publiek, waaronder prominenten uit het onderwijsveld.

De bevindingen: sociale innovatie in de praktijk

In deze paragraaf volgt een analytische reflectie op hoe het programma in de praktijk heeft uitgepakt. We gaan dieper in op de wijze waarop de deelnemers zijn uitgenodigd, de inhoud van Onderwijs Pioniers, de relevantie van de brainstormsessies, het coachingstraject en de leerateliërs.

Het belang van de juiste taal: de uitnodiging

Onderwijs Pioniers ging van start door een kaartje naar het huisadres van leerkrachten. Hierop stonden prikkelende citaten en de vraag 'Welk vernieuwend idee zou jij doorvoeren als je de baas over je school was?' De bedoeling was dat leerkrachten zich serieus genomen voelden en geprikkeld werden om de stoute schoenen aan te trekken en de standaardverhoudingen binnen de school los te laten. Deze vraag werd herhaaldelijk en op verschillende manieren gesteld:

- Via promotiemateriaal, zoals een poster met de tekst 'Dus je vindt dat het beter kan? Kom maar op!'
- Via persoonlijke brainstormsessies waarin o.a. de vragen werden gesteld: 'waaraan erger je je nu in het dage-

lijke werkproces?'; 'met welk fantastisch idee loop je al een tijdje?'

- En via een website met daarop vijf vragen aan 'jezelf' over je werkomgeving. Deze vragen waren bedoeld als 'instructie' die we de leerkrachten meegaven voor hun 'miniveranderingsproces'. Een instructie die zinspeelde op het omzetten van ongenoegen in daden en op het anders beschouwen van de eigen rol in de organisatie. Maar ook op het nadenken over mogelijkheden in plaats van beperkingen, kansen zien in plaats van problemen. Kortom, de eerste stappen van een klacht of goed idee naar een concreet initiatief.

De ervaringen en reacties van de leerkrachten gaven bijna unaniem aan dat een directe uitnodiging goed werkte. Men voelde zich persoonlijk aangesproken en ervoer de instructie als een uitnodiging om er op in te gaan. Een pionier vertelde: *'Voor de kerstvakantie kregen wij post op onze school en daar zat een poster en een paar kaarten bij. Die trokken mijn aandacht en wekten mijn nieuwsgierigheid. Ik vond de vraag op de kaart "weet jij hoe het beter kan?" heel goed en concreet, die zette aan tot actie. Toen heb ik op het internet de site opgezocht en vond de informatie hier heel prettig en duidelijk op geplaatst en besloot een project te formuleren.'*

Leerkrachten gaven ook meerdere malen aan dat ze dit soort vragen in hun dagelijkse praktijk gemist hadden. Gewoonlijk wordt er minder aan hen gevraagd en meer aan hen verteld of opgelegd. Een leerkracht zei: *'We krijgen het ene lespakket na het andere toegestopt, ga ons eens iets vragen denk ik dan. Geweldig dat het nu aan ons gevraagd wordt! De leraar als deskundige vind ik echt heel goed aan dit project en ook om dit aan de maatschappij te verduidelijken.'*

Het idee dat aan 'de leerkracht' nooit iets gevraagd wordt lijkt hardnekkig in het onderwijsveld. Enerzijds kunnen we vaststellen dat, zoals in hoofdstuk 1 beschreven, het onderwijsveld, zeker als het op beleidsinterventies, randvoorwaarden en methodes aankomt, van oudsher een vrij hiërarchische structuur en cultuur kent. Anderzijds heeft het wellicht ook met de perceptie van de leerkracht zelf te maken. Zo gaven verschillende schoolleiders aan dat zij best open staan voor initiatieven van leerkrachten, ze daar ook toe uitnodigen, maar dat leraren erg terughoudend kunnen reageren.

Bij Onderwijs Pioniers is het in sommige gevallen waarschijnlijk waardevol geweest dat de uitnodiging 'van buiten' kwam. Dat geeft het een zeker prestige en voorkomt het idee van: 'Nou, mijn directeur zal wel weer iets van me willen. Er zit vast een addertje onder het gras, of het betekent op z'n minst meer werk'. Om verandering teweeg te brengen in een schoolorganisatie blijken zowel een afgewogen inhoud, de juiste vorm en 'wie het tegen wie' zegt van belang. Zeker ook omdat het voor veel mensen best spannend is om met hun ideeën iets gaan doen, het vraagt 'je nek uitsteken' zonder zekerheid

of en hoe erop gereageerd wordt. Sommigen moeten daar echt toe verleid worden.

Het bleek dat een goede startvraag resulteerde in enthousiaste en geëngageerde leerkrachten. Een vereiste om te leren. *'Door Onderwijs Pioniers ben ik persoonlijk heel erg gegroeid. Mijn ideeën worden gehoord'. En: 'Door de vraag die Onderwijs Pioniers aan ons stelde voel je je verantwoordelijkheid als deelnemer aan een organisatie. Als het niet goed is, of beter kan; zeg het dan!'*

Wat zijn de elementen van een goede startvraag? Zeker bij het feit dat Onderwijs Pioniers een programma is dat van buitenaf komt, is de wijze van communicatie essentieel. Het is zaak om te laten zien dat je begrijpt wat er bij mensen speelt, maar ook dat de communicatie voldoende vreemd en verrassend is dat ze opvalt en prikkelend. De toon die wordt aangeslagen is cruciaal om mensen te overtuigen en aan te zetten tot verandering. Mensen begeleiden naar vernieuwing begint dan ook bij het formuleren van een afgewogen boodschap. Een

Enthousiaste pioniers!



Uit: 'The answer to How is Yes, Acting on what Matters' van Peter Block (2002)

Richt je op de aanwezigen.

Dit doe je door veel belang te hechten aan hoe de uitnodiging eruit ziet en klinkt. En aan de vraag wie moeten er aanwezig zijn? Natuurlijk zullen er altijd mensen niet op komen dagen. De uitdaging is om ervoor te zorgen dat iedereen er is omdat door aanwezigheid men de kans krijgt te handelen op grond van wat er echt toe doet.

Schenk aandacht aan de fysieke aspecten van de (vergader)ruimte.

Dit betreft zowel esthetische als functionele aspecten. Is het een ruimte voor een levendig gesprek? Maak ruimte voor gesprekken in kleine groepen want die vormen de basis voor sociale verandering en ontwikkeling.

Zorg voor veel interactie.

Hierdoor ontstaat er geen isolatie en passiviteit. Mensen moeten weten wie er nog meer aanwezig zijn, ze moeten contact kunnen maken en vanuit het echte werk aan de slag kunnen gaan.

Zorg ervoor dat ieders stem gehoord kan worden.

Dat wil zeggen dat er ook ruimte is voor twijfels en zorgen. Alleen als twijfels openbaar geuit kunnen worden, kan er commitment ontstaan. Besef dat niet alle twijfels weggenomen hoeven worden, maar ze moeten wel gehoord worden.

Richt je op de capaciteiten en sterke punten.

Zorg ervoor dat het talent van mensen centraal staat. Richt je op de 'gezonde grond' en de mogelijkheden in plaats van op beperkingen.

boodschap die vertrouwen wekt. Een boodschap die uitnodigt in plaats van oplegt, die mogelijk maakt in plaats van beperkt. Dat is de eerste stap naar verandering. Concluderend kunnen we vaststellen dat taal een belangrijke rol speelt. Het is immers de taal waarin zaken als hiërarchische verhoudingen, vertrouwen of wantrouwen, samenwerken en leren tot uiting komen. Als leerkrachten en schoolleiders overtuigd moeten worden van nieuwe mogelijkheden, als er een constructief gesprek op gang gebracht moet worden is het vinden van de juiste taal van cruciaal belang. De startvraag moet voldoende aansluiten bij de praktijk van de geadresseerden maar ook voldoende vreemd en verrassend zijn om op te vallen en een nieuwe reactie te krijgen.

Een inspiratiebron voor het gebruik van de juiste taal, het belang van de uitnodiging en de inrichting van de 'ruimte' (in brede zin) gaf Peter Block (2002) ons in zijn boek *The answer to How is Yes, Acting on what Matters*.

Het aanbod: geld, tijd en ruimte

Bij het ontwerpen van Onderwijs Pioniers was een belangrijke vraag: welke obstakels zou een leerkracht kunnen hebben om zelf een verandering in de school aan te brengen? Het antwoord daarop was dat naast het feit dat we de juiste vragen aan ze moesten stellen en een inhoudelijk begeleidingstraject moesten bieden, we ook moesten regelen dat ze heel concreet tijd, geld en enige flexibiliteit vanuit de organisatie tot hun beschikking zouden krijgen. In feite werd hiermee de standaard hiërarchische structuur omzeild en ook concreet uiting gegeven aan het vertrouwen in de capaciteiten van de leerkrachten. Het bieden van deze middelen moest alle obstakels (en excuses) wegnemen om het heft in handen te nemen en de eigen school te verbeteren.

Geld

Het ter beschikking stellen van een budget had in ieder geval twee effecten. Een concreet effect, de pionier heeft geld te besteden aan zijn of haar project, en een symbolisch effect, het geld is ook erkenning en verschaft de ontvanger een bron van onafhankelijkheid. Maar blijkbaar moeten we het effect van geld niet overschatten. Zeker niet bij het overtuigen van drukke leerkrachten. Als we alleen, zoals veel 'ideeënwedstrijden' doen, een poster hadden opgehangen met het aanbod van een geldbedrag, had Onderwijs Pioniers nooit gewerkt. Juist het geheel van het campagne-element, de brainstormbijeenkomsten, de aandacht en het respect voor hun maatschappelijke functie, de begeleiding én de financiële middelen was belangrijk.

Vrij snel werd duidelijk dat het beschikbare bedrag,

5.000 euro, voor het ene projectplan veel te weinig was en voor het andere te veel. Veel deelnemers moesten creatief met het bedrag omspringen en konden het soms alleen gebruiken als startkapitaal om iets aan te zwingen. Dit bracht als voordeel met zich mee dat ze draagvlak moesten gaan creëren voor hun plannen.

De reacties van de leerkrachten op het geld waren als volgt:

‘Geld? ... ha... ha... nee hoor niet zo belangrijk. Het was vooral dat ik het durfde... je durft meer door Onderwijs Pioniers.’

‘Een coach die het een goed idee vond, collega’s die het een goed idee vonden, een bestuur dat erachter stond, ook belangrijk omdat er ook mensen waren die tegen het plan zijn... gewoon ervoor gaan... (Geld? Nee dat was niet zo belangrijk)... wel dat je medestanders hebt.’

‘Het budget dat hier bij kwam was toch ook wel echt essentieel. Het geeft toch een extra actiemogelijkheid, iets bedenken is een, maar nu weet je ook dat je een stuk uitvoering kan gaan doen. Het maakt het meer realiseerbaar.’

Concluderend kunnen we stellen dat hoewel het geld in sommige gevallen ontoereikend was het wel een positief effect had. Veel leerkrachten voelden het als een vorm van bevestiging en een vorm van mandaat.

Tijd en ruimte

Waarschijnlijk is het meest gehoorde argument van leerkrachten om niet iets ‘extra’s’ te doen: ‘daar heb ik geen tijd voor’. Dit geldt overigens niet alleen voor de leerkrachten, ook bij de schoolleiding speelt dit argument als het gaat om tijd maken voor iets nieuws. En niet alleen in scholen is dit motief aan de orde als het gaat om nadenken over verandering. Bij veel organisaties speelt deze vicieuze cirkel een rol. Er is geen tijd om na te denken hoe ze tijd kunnen besparen of hoe dingen beter kunnen. Tja, waar of niet, maar dan verandert er natuurlijk nooit wat. Dus, terug naar de leerkrachten, er moest in ieder geval voor gezorgd worden dat er de mogelijkheid was om tijd vrij te maken en dat de schoolleiding hier enigszins flexibel mee om zou gaan. Op de meeste scholen is dat vrij goed gelukt. En het levert wat op. Het gevoel dat er tijd en ruimte was om te werken aan het eigen initiatief heeft veel bijgedragen aan de energie die los kwam bij de leerkrachten. Erg opvallend in dit kader is overigens dat als mensen eenmaal aan de slag zijn met hun eigen project, de ervaren werkdruk lijkt af te nemen.

Zo kan het zijn dat men uiteindelijk met plezier meer werkt terwijl er op voorhand geklaagd werd over een te hoge werkdruk. Daar komt bij dat ‘ruimte’ niet alleen letterlijk over ‘tijd’ gaat maar ook over de aanmoediging en erkenning die blijkt uit het feit dat een schoolleider de moeite neemt om concreet of mentaal aandacht te besteden aan het project. Al dan niet door het letterlijk beschikbaar stellen van uren. Enkele leerkrachten drukten dit als volgt uit:

‘Onderwijs Pioniers was eigenlijk een aanleiding om het plan waar ik al mee rondliep echt op papier te gaan zetten.’

‘Juist omdat je de kans krijgt om over de organisatie na te denken, kom je op ideeën. Ook door er met anderen over te praten wordt je idee steeds concreter.’

‘Het is een heel goed plan...zeggen ze...en dat maakt dat je doorgaat, het is niet zomaar we doen maar wat...er wordt in geloofd, dat steunt en dat maakt dat je doorgaat...’

‘Onderwijs Pioniers heeft de school en mij kansen opgeleverd. Wat vind ik leuk in het onderwijs? Het heeft mij echt de mogelijkheid gegeven, ik had het anders nooit gedaan; waar had ik de tijd en energie vandaan gehaald?’

Een (bescheiden) budget, en ruimte en tijd om met je project aan de slag te gaan. Dat bleek, in combinatie met de ‘tone of voice’ van de campagne, een goede basis om leerkrachten over te halen mee te doen. Maar er was meer nodig om de ingediende ideeën ook tot een succesvol project te maken: het begeleidend traject in de vorm van coaching, ateliers en een competitief element. Omdat we hier verder op ingaan, eerst nog een ander cruciaal element van het programma, een essentiële schakel tussen de campagne en het uiteindelijke traject: de brainstormsessies.

De brainstormbijeenkomsten

De opzet was om op alle deelnemende scholen te starten met een open gesprek met zowel de directie als alle leerkrachten over de gang van zaken binnen een school. We wilden ons juist niet richten op individuele maatregelen zoals opscholingsmogelijkheden en loonsverhoging aangezien het bij Onderwijs Pioniers juist gaat om de schoolorganisatie als collectief. De vraag ‘hoe kun je scholen als geheel verbeteren?’ begint daarom bij een open constructief gesprek tussen medewerkers van een schoolorganisatie. Waar zijn we mee bezig? Waar lopen

we tegen aan? Hoe kan het beter? Belangrijke vragen bij een veranderproces. Iedereen wordt van begin af aan eigenaar van de vernieuwing die nog gerealiseerd moet worden. En dat blijkt het essentiële verschil met groot-schalige vernieuwingen die van bovenaf worden opgelegd.

Zoals al eerder genoemd, Onderwijs Pioniers moest niet zomaar een ideeënwedstrijd zijn. Om mensen echt te overtuigen, te verleiden tot iets nieuws, wilden we face-to-face met ze gaan praten en ze meenemen in een gedachtengang. Een dergelijk gesprek heeft dus verschillende voordelen: zo wordt er vertrouwen opgebouwd tussen ons, de initiatiefnemers van Onderwijs Pioniers en de potentiële deelnemers, je kunt daarbij letterlijk een denkproces aanzwengelen, er ontstaat vertrouwen in het team en al een beetje draagvlak voor een project dat later eventueel door een van de leraren uitgevoerd gaat worden. Het nadeel is dat als een brainstorm misgaat, de energie van het programma in de kiem gesmoord wordt.

Als er om wat voor reden dan ook, een negatieve of ongeïnspireerde sfeer ontstaat dan zal dat hoogstwaarschijnlijk overslaan op de meeste potentiële deelnemers en zal deze zeker invloed hebben op het uiteindelijke initiatief.

De insteek van de brainstormsessies was dat we op de kernboodschap uit de campagne wilden voortborduren. Dus stelden we ook tijdens de sessies vragen als: *wat zou je veranderen als je directeur was op deze school? Met welke idee om je werkproces of de school te verbeteren loop je al een tijdje? Waar loop je nou tegen aan in je dagelijkse werk?* Daarbij was het van belang dat er een open constructief gesprek ontstond over de 'passionate concerns' van alle betrokkenen. Dus deze keer niet alleen over de 'lopende zaken', of het vrijblijvend hebben over wat er niet goed gaat, of standaardtaakjes afwerken. Nee, oprecht met elkaar de vragen stellen: wat willen we met ons onderwijs? Hoe kan deze school nou beter en leuker worden en wat kunnen wij eraan doen?

Een constructief gesprek.



Leerkrachten over de brainstorms

‘Juist door met elkaar vrij te brainstormen zie je waar je als team tegenaan loopt.’

‘Het gaat ook om gewoon weer eens praten over onderwijs. Het gaat altijd over taken enzo... tja, wij misten dat gewoon heel sterk.’

‘...de flexibiliteit in het meedenken was heel prettig. Je kon met je vragen en ervaringen terecht. Ook vind ik het heel goed dat er fysiek contact met de scholen is opgezocht om het project bekend te maken. Een mailtje maakt mensen niet enthousiast.’

‘Mijn verwachting bij de brainstorm was echt; leuk, we mogen meedenken over ideeën in het onderwijs! Die verwachting is uitgekomen, maar wel veel werk hoor. Het is maar goed dat je niet weet wat er op je af komt, nu werd je stapje voor stapje meegenomen en dan ging het net.’

Coach-schoolleiders

‘Het heeft me verbaasd dat de manier van (samen-)werken binnen teams zo weinig onderwerp van gesprek blijkt te zijn.’

‘Ik vind de brainstormsessie sterk. Het is een gestructureerde opening om vernieuwing op tafel te leggen. Door dingen uit te spreken die je bedenkt committeer je jezelf immers ook een beetje.’

Het werd in de praktijk ook duidelijk wat de nadelen waren als het gesprek misliep. Door organisatorische omstandigheden waren we genoodzaakt om op de verschillende schoolbesturen de brainstorms verschillend te organiseren. Hoewel uit noodzaak geboren heeft dit ons uiteindelijk erg veel inzicht gegeven over wat effectief is en wat niet in dergelijke sessies met leerkrachten. Er was een opvallend verschil tussen de besturen waarin de sessies plaatsvonden in relatief kleine leerkrachten-teams op de scholen zelf en de bijeenkomsten die voor het gehele bestuur georganiseerd werden. Bij de bovenschools georganiseerde brainstormbijeenkomsten liep het mis doordat de opkomst minimaal was, of was de opkomst juist zo groot dat er nauwelijks een vruchtbaar en ‘veilig’ gesprek ontstond. Dit bleek ook duidelijk uit het aantal plannen dat achteraf werd ingestuurd. Terwijl de school waar een brainstormbijeenkomst op school had plaatsgevonden wel zes projectideeën indiende, kwamen er van de bovenschoolse bijeenkomst waar meer dan 60 deelnemers aanwezig waren maar twee. Verder bleek ook dat de brainstormbijeenkomst een belangrijke stap was in het verkrijgen van draagvlak op de school. Op een school waar geen brainstormbijeenkomst had plaatsgevonden, maar wel twee medewerkers meededen aan Onderwijs Pioniers resulteerde dit in onbegrip en zelfs weerstand. Want omdat de pioniers in zo’n geval uit het niets op hun school hun inmiddels

gehonoreerde project presenteerden, was er nog geen vanzelfsprekend draagvlak ontstaan. In plaats van steun kregen deze leerkrachten het zwaarder. Er heerste een soort ‘doe maar normaal, dat is al gek genoeg’ stemming. Er ontstond veel weerstand bij een deel van de collega’s en de pioniers raakten steeds meer gefrustreerd. Dit project is ook voortijdig beëindigd. Al met al leert deze ervaring ons hoe cruciaal het is om je niet alleen te richten op het individu, maar om te beginnen met het op gang brengen van een goed constructief gesprek dat resulteert in energie en initiatief. Een belangrijk element hierbij is wie er bij een dergelijk gesprek worden uitgenodigd. (‘get the whole system in the room’). Dat hangt samen met het belang van de nodige variëteit en interactie (zie hoofdstuk 2). Variëteit en interactie maken het mogelijk om (tijdelijk) andere rollen in te nemen en te leren vanuit andere perspectieven te kijken.

In de meeste gevallen waren de brainstorms succesvol en bleken ze juist cruciaal in het verleiden van mensen om hun ideeën te delen en zelfs om te zetten in een concreet project. Wat je ziet, en dat geldt voor de meeste elementen uit het programma, is dat verschillende mensen verschillend reageren op bepaalde interventies. Tijdens een brainstormsessie bijvoorbeeld, schrijft de een wel vier post-its vol met ideeën en vindt de ander het moeilijk om zelfs maar met één idee te komen. Wat ons betreft is het

vooral de kunst om ruimte te bieden aan al die verschillendestemmen in een lerarenteam. En is het vooral de uitdaging om mensen een stapje verder te helpen van 'denken' naar 'doen'. Dan blijken er op latent niveau veel ideeën, visies en frustraties, ook bij diegenen die daar aanvankelijk niet zo expliciet over zijn. Daarbij bleek uit de reacties dat het op veel scholen niet gebruikelijk is om op een dergelijke open en constructieve manier met elkaar te praten over de ontwikkeling van de school.

Op bijna alle scholen waar als startpunt van Onderwijs Pioniers een open brainstorm over dit onderwerp geïnitieerd werd, was het de eerste keer dat er op zo'n manier met elkaar werd gepraat. Vaak gaan vergaderingen over lopende zaken of ze gaan over specifieke onderwijsinhoudelijke onderwerpen. Maar de vraag hoe leerkrachten tegen een bepaald organisatorisch probleem aankijken of hoe ze de toekomst van hun school zien, wordt niet vaak gesteld, laat staan dat er samen een goed plan gesmeed wordt om daar wat mee te doen. Zo blijven oplosbare problemen en frustraties doorsudderen of goede ideeën onbesproken.

De opdracht was om binnen een week of drie na de brainstorms een realiseerbaar projectplan in te dienen. Vlak voor de deadline hadden we ruim veertig plannen binnen. Veertig plannen aangedragen door drukbezette leerkrachten zelf om hun school te verbeteren: op zichzelf al een bewijs voor het latente ondernemerschap van leerkrachten en hun bereidheid om bij te dragen aan het verbeteren van de schoolorganisatie als geheel. Van de veertig plannen werden er vijftien door de jury geselecteerd voor het begeleidingstraject. Het begeleidingstraject bestond uit persoonlijke coaching, een serie ateliers, een telefonische hulplijn, een eindmanifestatie in Den Haag waar alle projecten gepresenteerd mochten worden en de jury het winnende project bekend maakte en nog eens extra in het zonnetje zette, plus een afsluitende reflectiebijeenkomst.

Het coachingstraject

Met de persoonlijke coaching werden voornamelijk twee zaken beoogd. Ten eerste leek het van belang om deelnemers wat extra begeleiding aan te bieden nu ze moesten wennen aan het innemen van een nieuwe rol binnen de schoolorganisatie. Ze waren immers getransformeerd van leerkracht tot projectleider. Een bijkomende doelstelling was het stimuleren van kruisbestuiving. Daarom

Leerkrachten

'Ik heb meer gehad aan medepioniers dan aan mijn coach, maar dat lag niet aan mijn coach, dat lag aan mij... ik ben gewoon aan de slag gegaan, het kwam er niet van... het had me zeker geholpen, maar het is zo praktisch wat ik doe... dat valt niet te coachen vanuit Nijmegen. Ze hebben me wel ideeën en tips aan de hand gedaan.'

'Coaching was prettig, dat was ook echt nodig om aan de zijlijn van je project te hebben.'

Schoolleiders-coaches

'Ik heb ze zover gekregen dat ze zich gingen beperken. Plotseling zagen ze door de bomen het bos weer en voelden ze energie. Ook het vastlopen op aannames is een belangrijk coachmoment. Bijvoorbeeld: er zal toch wel geen geld voor zijn ...'

'Hiertoe heeft zij echter weinig een beroep op mij gedaan, dit bleek eigenlijk niet nodig. Ik denk dat zij voldoende ondersteuning en belangstelling vond binnen haar team.'

'Ik heb van de docenten van mijn school gehoord dat ze niet veel aan de coaching hadden. Ik was zelf coach en werd ook weinig opgezocht. Op zich is het natuurlijk prima dat er een is, indien nodig, maar misschien niet richtlijnen in geven wat moet... Werkt niet bevorderend. Zelf het coachingscontact laten uitzoeken werkt waarschijnlijk beter voor deelnemer en coach.'

waren, naast enkele ICT-specialisten van Kennisnet, de meeste coaches schoolleiders van scholen die ook betrokken waren bij Onderwijs Pioniers (maar uiteraard van een andere school dan de pioniers die ze moesten coachen). Zo konden zij de pioniers bijstaan vanuit het perspectief en de ervaring van een schoolleider en tegelijk even vanuit een fris leraarperspectief meedenken over een andere school. Ook konden ze op die manier van dichtbij het potentieel van deze leraren ervaren.

Hoewel een deel van de deelnemers en coach-schoolleiders dit aspect als positief hebben ervaren heeft het coaching-traject in de praktijk niet heel effectief uitgespakt. Wat voornamelijk misging was het matching-proces waarbij ook hele voor de hand liggende zaken als geografische nabijheid achteraf van belang bleken te zijn. Voor de pioniers bleek, naast mailen en bellen, persoonlijk contact ook erg belangrijk. Daarbij zaten er ook dermate ondernemende types tussen die simpelweg niet zoveel behoefte hadden aan coaching. Al met al is de les geweest: coaching kan binnen deze context een toegevoegde waarde zijn, maar dan moet er wel zorgvuldig aandacht besteed worden aan het koppelen van coach en deelnemer. En misschien is het gegeven dat een schoolleider meekijkt over de schouder van een leraar van een andere school nog interessanter dan het idee dat een schoolleider een leraar coacht. Dat zou anders kunnen worden ingericht dan door een coachingstraject, bijvoorbeeld door schoolleiders een rol te geven als 'redacteur' van de projecten. Een andere mogelijkheid is dat de eigen directeur juist meer betrokken wordt in het proces. Een van de conclusies is namelijk dat steun van de eigen schoolleider een cruciale factor is voor het slagen een proces van sociale innovatie binnen de school.

De ateliers: inhoud en de waarde van ontmoeting en reflectie

Nadenken over de eigen werkomgeving en het structureel veranderen van die omgeving vergt een nieuwe manier van kijken voor leerkrachten. Nadat vijftien plannen door de jury geselecteerd waren, waren een stuk of twintig leerkrachten in feite niet meer alleen leerkracht. Ze kregen het vertrouwen, ze kregen de middelen en de ruimte, er was een begin gemaakt met het creëren van draagvlak. Daarmee waren ze opslag gebombardeerd tot pioniers, verandermanagers, projectleiders. Ze werden actieve participanten in het richting geven aan de werkomstandigheden binnen en de toekomst van de schoolorganisatie. Een leertraject moest ze daarin ondersteunen.

Elke maand kwamen de Pioniers van heinde en verre naar Amsterdam voor de pioniersateliers. Tijdens de

Leerkrachten

'Terugkijkend op Onderwijs Pioniers wil ik graag opmerken dat het voor mij leuk en zinvol is geweest. Vooral het contact met andere mensen uit het onderwijsveld en hun nieuwe ideeën. Je ervaart steeds weer dat andere mensen ook tegen dezelfde problemen aanlopen en dat oplossingen hiervoor ook door mensen uit het veld kunnen worden bedacht.'

'Door de ateliers en het ontmoeten van elkaar blijf je in de 'flow' en ga je helemaal voor je project.'

'Sparren met mededocenten over zoveel verschillende problemen is zeer stimulerend.'

sessies bleek dat er alleen al enorm veel energie ontstond door de ontmoeting van gelijkgestemden. Ieder was op zijn eigen manier bezig een verbetering door te voeren op zijn of haar school, maar er was veel wederzijdse herkenning en erkenning met betrekking tot elkaars plannen. Hoe gaan we om met ICT-vernieuwingen, hoe krijgen we meer hulp bij secundaire taken, wat doen we met de motivatie van de oudere docenten, hoe kunnen we kinderen beter begeleiden in de pauze of hoe kunnen we ze nog beter en leuker iets bijbrengen? Stuk voor stuk kregen de thema's bijval uit de groep en vond men inspiratie in elkaars ervaringen.

Met opzet zijn de ateliers pas in een laat stadium inhoudelijk vormgegeven. We wilden eerst weten waar behoefte aan was. Workshops worden vaak op voorhand vormgegeven vanuit het perspectief van degene die de workshop aanbiedt. Vanuit het perspectief van sociale innovatie lag het echter meer voor de hand om eerst te kijken welke vragen en behoeften er bij de pioniers leefden en vervolgens te bepalen hoe we daarop konden inspelen. In het vernieuwingsproces werd het idee van een kant-en-klaar stappenplan of een blauwdruk voor verandering bewust zoveel mogelijk vermeden. Uiteindelijk bestonden de workshops uit drie elementen: ten eerste de ontmoeting, uitwisseling en reflectie, ten tweede inhoudelijke kennis met betrekking tot zaken als financiën en onderzoek en ten derde een training in projectontwikkeling/verandermanagement. In elk atelier kwamen deze drie elementen aan bod.

De ateliers begonnen meestal met het uitwisselen van ervaringen. Het bleek dat deelnemers veel van elkaar konden leren en elkaar konden ondersteunen. De rol van de projectleiding was het stellen van reflectieve vragen zoals 'hoe ga je verder, wat kan beter en hoe is het goed?' (Deze laatste vraag dwingt om steeds te blijven naden-

ken over de zin en achterliggende ambitie van je project). Belangrijke vragen omdat deelnemers de neiging hebben gewoon een 'projectje' uit te voeren en niet meer na te denken over de achterliggende ambities. Een reflectieve en onderzoekende houding is niet iets dat leerkrachten vanzelfsprekend meekrijgen in hun professionele ontwikkeling. In de praktijk bleek dit ook lastig te sturen omdat deelnemers zich al snel vooral op de pragmatische kant van hun project richtten. De inhoudelijke input betrof kennis afkomstig uit verschillende disciplines als organisatie- en veranderkunde, onderzoek en financiën. Vaardigheden die werden geoefend waren presenteren, een onderzoekende houding, omgevingsgerichtheid, draagvlak creëren en projectgericht werken.

Het viel op dat het eerste element (ontmoeting, uitwisseling en reflectie) en het laatste (projectontwikkeling en verandermanagement) hoog gewaardeerd werden. Dit terwijl we op voorhand verwacht hadden dat het juist heel belangrijk zou zijn mensen concrete kennis mee te geven. Kennis op het terrein van: hoe maak ik een goede begroting, hoe zoek ik naar financiering, hoe doe ik een enquête? Maar hoewel dit aanbod van belang werd geacht, werd vooral de stimulans tot nadenken en de vaardigheden die je nodig had om een idee in de praktijk te realiseren als zeer waardevol ervaren. Verrassend was bijvoorbeeld dat de presentatietraining erg hoog gewaardeerd werd. Van betekenis is blijkbaar, een andere manier van denken, persoonlijke ontwikkeling en een andere blik op de eigen rol en functie.

Het sluitstuk op 17 juni 2009 bij het SBO in Den Haag waar de projecten in aanwezigheid van o.a. beleidsambtenaren van OC&W, onderwijsbestuurders en een Kamerlid (Tofik Dibi) door de pioniers zelf gepresenteerd werden, was in dat opzicht een mooi voorlopig hoogtepunt van dat persoonlijke ontwikkelingsproces. Meer dan wij als organisatoren hadden kunnen bevroeden werd dit moment ervaren als een moment van gehoord en erkend worden. Als leraar je eigen plannen vertellen in Den Haag bleek een niet te onderschatten symbolisch moment.

De resultaten op 3 niveaus: de projecten, de leerkrachten en de schoolorganisaties

Deze laatste paragraaf van het hoofdstuk over de praktijkervaringen met het 'experiment' Onderwijs Pioniers is een verslag van de voorlopige resultaten op drie niveaus: de projecten, de leerkrachten en de schoolorganisatie.



Pionier presenteert op slotdag

De Projecten

Negen brainstormsessies resulteerden in veertig ingezonden plannen van leerkrachten om hun school te verbeteren. Van de vijftien plannen die daaruit zijn geselecteerd voor het verdere programma zijn minstens tien het eerstvolgende schooljaar geïmplementeerd. En dat zonder weerstand van collega's of schoolleiding. Integendeel, alle twintig deelnemers en negen van de elf betrokken schoolleiders gaven aan ervaren te hebben dat de aanpak van Onderwijs Pioniers iets positiefs teweeg heeft gebracht bij henzelf of binnen de school en in bijna alle gevallen bij beide tegelijk. Er ontstond betrokkenheid rondom de projecten van collega's, ouders, leerlingen en schoolleiding.

In bijlage 1 vindt u korte beschrijvingen van geselecteerde plannen.

Het eerste dat opvalt aan de projecten, en dat werd al duidelijk tijdens de brainstormsessies, is dat op veel scholen dezelfde vraagstukken en thema's spelen. Meer dan eens was er sprake van vergelijkbare ideeën op verschillende scholen, of ze nu in Hoorn lagen of in Roosendaal. Op deze scholen in verschillende regio's en met verschillende besturen lopen leerkrachten tegen overeenkomstige obstakels aan. Veel voorkomende thema's waren: een overdaad aan secundaire taken, ervaren werkdruk, lastige roosters, ICT-gebruik, motivatieproblemen, de behoefte aan verdieping in het onderwijs,

Leerkrachten

‘De ateliers hadden meerwaarde, leerzaam omdat ze over onderwerpen gaan die normaal buiten je aandacht liggen. Heel interessant.’

‘De ateliers vond ik fijn, heel gevarieerd, elkaar zien en horen (had ik zelfs meer gewild). Ik ben over grenzen heen gegaan wat ik anders niet zou doen (positief).’

‘De ateliers heb ik heel veel van geleerd. Soms denk je; ‘is dit het dan?’, maar toch heb je er veel aan. Het zijn kleine dingen maar wel belangrijk.’

Schoolleiders/coaches

‘Men is niet gewend om op deze manier te werken. Het is daarom goed om deze projectleiders te helpen, niet alleen inhoudelijk maar ook planmatig.’

‘De ateliers leverden een bijdrage aan de professionele ontwikkeling en zijn motiverend.’
waarschijnlijk beter voor deelnemer en coach.’

behoefte aan meer inbreng van eigen talent en interesses, contact met de maatschappelijke omgeving van de school. Deze thema's werden door de meeste leerkrachten op de verschillende scholen herkend. Dat is een indicatie dat een kleine oplossing van een leraar ergens op een school mogelijk iets kan betekenen voor vele anderen op andere scholen. En dat een 'oplossing' voor een bepaalde problematiek niet alleen vanuit een éénduidig perspectief gevonden kan worden na grootschalig experimenteel onderzoek. Oplossingen leven al op de werkvloer. De leerkrachten hebben er immers elke dag mee te maken. En hebben niet zelden al een idee hoe iets opgelost zou kunnen worden en wat (ook voor hen) werkt en wat niet.

Ten tweede bleken veel van de oplossingen waar de pioniers aan werkten om bovenstaande thema's aan te pakken in essentie te gaan om het zoeken naar nieuwe of betere manieren van samenwerken. Men zocht naar nieuwe manieren van samenwerken met collega's (o.a. Clusteren met klasse, DOENERS), verbinding met actoren buiten de school (o.a. Helpende handen, Toekomstvergezicht, van Theorie naar praktijk, Duivenementenbureau) of betrok leerlingen bij een andere manier van werken (o.a. Samen Spelen, Themawinkel). Dat geeft aan dat er al veel te bereiken valt in het verbeteren van de werkomgeving van de leerkracht zonder dat veranderingen per se heel kostbaar hoeven te zijn of dat er grootschalige stelselwijzigingen nodig zijn. Het gaat om ruimte om nieuwe verbindingen te leggen, elkaar verhalen te vertellen over de gewenste toekomst, opvattingen over je rol en taak op te rekken, op een andere manier samen te werken, nieuwe netwerken te smeden.

Harry Kunneman spreekt in zijn artikel over de thuiszorg in transitie over lantaarnpalen en kampvuurtjes. We vonden dit een inspirerende metafoor, ook voor ons experiment. Lantaarnpalen branden op centraal geregelde tijden en op constante sterkte (innovatie van bovenaf), kampvuurtjes zijn persoonsgebonden, tijdelijk en 'flakkerend'. Rond het kampvuur gaat het niet om planning en controle, maar over verhalen vertellen en ervaringen en emoties uitwisselen. We hebben met dit experiment geen lantaarnpalen aangestoken, maar kampvuurtjes. (Kunneman & Slob, 2007)

Zo wordt bij het project 'Duivenementenbureau' een extern, door ouders gerund, evenementenbureautje opgezet om de werkdruk bij leerkrachten te verlichten die ontstaat door een veelheid van nevenactiviteiten die voortvloeien uit de aaneenschakeling van jaarlijks terugkerende evenementen. Het project 'Helpende Handen' werkt aan het bouwen van een database met vrijwilligers die de school kunnen bijstaan bij specifieke klusjes en roept hierbij de hulp in van een lokale vrijwilligersorganisatie die een dergelijk bestand direct beschikbaar hebben. Bij 'Toekomstvergezicht' neemt een leerkracht het initiatief om de contacten met de Pabo op een nieuwe manier vorm te geven en het project 'Van theorie naar praktijk' betreft lokale ondernemers bij het creëren van praktijk-leeromgevingen voor de leerlingen van de school.

Het project: Helpende Handen

Marjolein Eijssens wil de ervaren werkdruk van zichzelf en haar collega's op lange termijn aanpakken door voor allerlei secundaire klussen helpende handen van buiten de school te betrekken. Hiermee raakt ze aan een veelgehoorde klacht van basisschooldocenten; de vele extra klusjes die ze moeten doen en die in feite niks met het primaire leerproces te maken hebben. Haar pioniers-tijd heeft ze gebruikt om te onderzoeken en inventariseren wat er precies nodig is en contacten te leggen met onder andere de plaatselijke vrijwilligerscentrale. Ze is gestart met het opzetten van een vrijwilligerssysteem speciaal voor haar school.

Vaak bleken pioniers in de praktijk dus vooral bezig met vragen als: 'hoe betrek ik de juiste mensen bij het werken aan mijn oplossing?', 'hoe creëer ik draagvlak?' en 'hoe organiseer ik een nieuwe manier van samenwerken?' Daarvoor moesten ze op zoek naar de juiste partners, contacten leggen en hun plannen 'verkopen'. Het verschilde per project waar precies de nadruk op lag. Zo heeft de één contacten gelegd met de leveranciers van de smartboards en de bovenschoolse ICT-coördinator en deze samengebracht in een poging collega's te ondersteunen bij het gebruik van de smartboards (slimmer werken met het slimbord) en ging het bij de ander bijna letterlijk om het 'verkopen' van een zelfbedachte lesmethode (Zelfontdekkend leeronderzoek), zowel binnen haar eigen schoolbestuur als daarbuiten in het 'grotere onderwijsveld'. Voor dit alles werden de lessen uit de ateliers met betrekking tot presentatie en het onder woorden brengen van de eigen ambities effectief ingezet.

Een ander belangrijke activiteit was het 'buiten de deur kijken'. Alvorens men nieuwe verbindingen tot stand kon brengen moest men op onderzoek uit. 'Ik heb een

Het project: Zelfontdekkend Leeronderzoek

Astrid Timmermans ontwikkelde een product: de regenboog wereldkist. Ze heeft een manier ontwikkeld om de kerndoelen van de overheid op het gebied van Aardrijkskunde, Geschiedenis, Natuuronderwijs en Mens & Maatschappij bij de kinderen van de middenbouw aan te bieden. Alle kerndoelen worden vertegenwoordigd door bijpassende voorwerpen, die in een grote houten kist passen. Ze wil deze aanpak graag goed integreren en overdragen. Voor de school is het belangrijk omdat de methoden als methode los zijn gelaten. Vaak is het bij ieder project weer een hele klus om met elkaar als collega's uit te denken hoe je een project vorm gaat geven. Met de Regenboogkist wordt dat probleem ondervangen. Ook voor andere scholen is het klassikaal onderwijs inmiddels verleden tijd. Bijna alle scholen werken ontwikkelingsgericht of proberen uit te gaan van de belevingswereld van het kind. De Regenboogkist biedt materiaal voor de kerndoelen, die door de overheid geformuleerd zijn. Een dergelijk matrix scheelt veel voorbereidingstijd en deze manier van werken sluit aan bij het voortgezet onderwijs waarin het zelfsturend leren een 'hot item' is. Vanaf januari 2010 wordt dit kleurrijke lespakket niet alleen op haar school gebruikt, maar biedt zij het ook officieel aan.

idee, maar wat gebeurt er al op dit vlak?' en 'wat kan ik hiervan leren en gebruiken?' waren enkele leidende vragen. De meeste pioniers hebben hier uitgebreid aandacht aan besteed en hun best gedaan beschikbare kennis in hun projecten te integreren. Ze werden in die zin hun eigen 'kennismakelaars'. Zo heeft het winnende schoolpleinconcept 'Samen Spelen' veel inspiratie gehaald uit bestaande ideeën uit Engeland.

Collega's, familie en bestuurders in afwachting van de uitslag



Samen Spelen

Annet van Ederen, docent lichamelijke opvoeding op De Noordwijkse School, bedacht Samen Spelen. Zij vertaalde een bestaand concept uit Engeland naar de situatie op haar schoolplein. Met kleuren op de grond wordt het speelplein ingedeeld in vlakken. Elke kleur staat voor een bepaald type bewegingsactiviteit en heeft bijpassende speeltoestellen. Kinderen spelen in groepen zonder elkaar in de weg te zitten. Deze nieuwe indeling van het schoolplein is met weinig middelen te realiseren. In de kern is wat verf op de grond al genoeg.

Annet's plan voor een nieuwe indeling van het schoolplein pakt meerdere uitdagingen tegelijk aan. Op het nieuwe schoolplein letten de kinderen meer op elkaar. Het spelen verloopt beter omdat de context daartoe uitnodigt. Bovendien zijn de oudste kinderen van groep 8 in de gymles getraind tot 'pleinwachter'. Dat stimuleert hun verantwoordelijkheid en daardoor is er nu nog maar één docent nodig om toezicht te houden (in plaats van drie).

In hun projecten hebben de pioniers dus vooral nieuwe verbindingen gecreëerd, buiten en binnen de school. Daarbij zijn ze op onderzoek uitgegaan en hebben eigenhandig zoveel mogelijk relevante kennis de school binnengebracht. Het merendeel van de pioniersprojecten is inmiddels onderdeel geworden van dagelijkse gang van zaken binnen de betreffende scholen. Sommige projecten zoals 'Samen Spelen' kregen zo veel aandacht dat er meteen andere scholen kwamen kijken of het wellicht ook iets voor hen was.

Tot slot, een schoolleider over de projecten op haar school: *'Volgend jaar gaan we direct verder met de pioniers zodat we een echt vrijwilligersbestand gaan krijgen en de regenboogkist van onder- tot bovenbouw kunnen gaan gebruiken. Mooi initiatief dus en zeker voor herhaling vatbaar!'*

...en een pionier: *'Bij de werkvorm die ik ontwikkeld heb ga ik een soort training leveren... in ieder geval intern... uurtje bij elkaar komen en volgende stap is dat ik het ook bij de andere school ga doen... en ik heb een overleg met vakgroepdocenten van Noordwijk... en zo maak ik het in Noordwijk in ieder geval besmettelijk... en dan moet ik kijken of ik het ook in een regionaal platform in Leiden op de agenda kan zetten... dan heeft het ook een waarde... op een hoger niveau.'*

De leerkrachten

Zoals uit de verschillende citaten in de vorige hoofdstukken naar voren kwam, is het ontegenzeggelijk dat de meerderheid van de deelnemers met Onderwijs Pioniers op zijn minst een bijzondere leerervaring achter de rug heeft. De deelnemers hebben ervaren dat hun ideeën gehoord worden, ze hebben de capaciteiten ontwikkeld om van een idee op papier een daadwerkelijk project te maken, ze hebben de grenzen van hun rol als leerkracht verkend en (in positieve zin) opgerekt. Ze hebben gezien dat frustraties omgezet kunnen worden in constructieve daden en een enkele keer liep er iemand tegen een muur aan. Dit zijn geen conclusies die wij van een afstand trekken. Dit geven de pioniers zelf aan. Het is bij het schrijven van deze publicatie natuurlijk onmogelijk om te weten wat er in de toekomst met deze leerervaring gedaan wordt. Maar dat er iets gebeurd is bij deze mensen staat als een paal boven water. De mooiste indicatie van verandering is misschien wel de pionier die bij een laatste reflectiebijeenkomst aangaf alweer aan een nieuw project te zijn begonnen. Een nieuw idee om de school te innoveren. Ook vertelden een paar pioniers dat collega's op hun school ook initiatieven waren gaan ontwikkelen. De rol van leerkracht als veranderaar van zijn eigen omgeving blijkt besmettelijk. En hoewel het nooit is uit te sluiten dat inzichten verwateren en men in oude gewoontes vervalt, zijn de enthousiaste reacties en concrete stappen van pioniers én schoolleiders veelbelovend.

Twee schoolleiders formuleerden het als volgt: *'De pioniers voelen zich volgens mij erkend in de gedachte dat hun idee een meerwaarde kan betekenen voor het onderwijs en zijn zich hierdoor bewust van het belang van de eigen inbreng van leerkrachten.'* En: *'Onderwijs Pioniers leeft enorm bij ons op school. Zowel collega's als ouders zijn zeer geïnteresseerd en komen vragen of zij hun steentje kunnen bijdragen. De pioniers lijken meer energie dan voorheen te hebben en dat terwijl zij wel meer uren werken.'*

Twee leerkrachten gaven aan Onderwijs Pioniers als noodzakelijk 'zetje' te ervaren om ideeën waar ze al geruime tijd mee rondliepen, uit te voeren: *'Het plan is eigenlijk al iets eerder ontstaan omdat je tegen bepaalde dingen aanloopt binnen de schoolorganisatie. Ik dacht dat dit een aanleiding zou kunnen zijn om misschien een proces in gang te zetten...misschien ook wel een iets ander proces.'* En: *'Het plan zat allang in mijn hoofd, heb veel ideeën over het onderwijs maar dit was toch echt even een zetje om er wat mee te doen.'*



Wel hebben een aantal leerkrachten Onderwijs Pioniers ook als zwaar ervaren. Het creëerde extra werkdruk en in sommige gevallen ook extra negatieve aandacht op. Twee van de pioniers ondervonden veel weerstand op hun school en werden eerder beticht van arrogantie dan van ondernemerschap.

De schoolorganisatie

Een van de vragen die relevant zijn voor dit onderzoek is of Onderwijs Pioniers heeft bijgedragen aan een blijvend klimaat voor sociale innovatie binnen scholen. In deze vraag ligt de ambitie van duurzaamheid; van blijvende resultaten. Of Onderwijs Pioniers, naast de projecten en het effect dat het heeft gehad op de leerkrachten, definitief heeft geleid tot sterkere, slimmere en meer innovatieve scholen is echter lastig te zeggen. Er heeft namelijk geen effectmeting plaatsgevonden op de scholen bestaande uit een nulmeting en een nameting. Zo'n type onderzoek past ons inziens niet bij de aard van dit programma. Wat we wel kunnen zeggen is dat op alle scholen Onderwijs Pioniers met enthousiasme is ontvangen en dat bijna alle innovaties vroeg of iets later doorgang hebben gevonden. Een ander feit is dat de school waaruit twee projecten zijn ontstaan later een winnend concept heeft aangedragen bij de Innovatie Impuls Onderwijs, een project dat door OCW is opgezet ter bestrijding van

het lerarentekort. En zegt het iets dat een van de scholen zichzelf naar aanleiding van het programma officieel heeft omgedoopt tot 'De Pionier'?

'Ik heb het positieve effect van Onderwijs Pioniers heel erg gemerkt bij ons op school. Zo'n initiatief van onderop dat de ruimte krijgt, geeft een enorme boost. En het lijkt ook wel te blijven, in ieder geval blijft het project een rol spelen in de toekomst. Echt heel erg leuk! Er is veel betrokkenheid ontstaan en enthousiasme van het team zelf. Volgend jaar gaan deze ideeën veel meer nog leven.'

'We krijgen heel veel aandacht hierdoor, er wordt ons al veel gevraagd om advies en training te geven aan andere scholen, dit versterkt onze reputatie.'

'Als coach ben ik geconfronteerd met het positieve effect van de wijze waarop leerkrachten zijn uitgedaagd en begeleid bij het ondernemen van initiatieven ten behoeve van de verhoging van de arbeidsproductiviteit en de aantrekkelijkheid van het beroep. Dit neem ik absoluut mee in mijn taken als beleidsmedewerker.'

6 Conclusies: principes voor sociale innovatie in het onderwijs

Het was de bedoeling om met het Onderwijs Pioniers programma de belemmeringen voor vernieuwingsprocessen in schoolorganisaties te doorbreken en op basis van de principes van sociale innovatie vernieuwing van onderop te stimuleren. In dit afsluitende hoofdstuk komen de principes terug waar Onderwijs Pioniers mee begon. Nu als conclusies met elk een reflectieve toelichting. Op basis van de ervaring met het programma zal kort ingegaan worden op de bruikbaarheid van deze principes om sociale innovatie in schoolorganisaties te stimuleren. Daarbij komen we, op basis van de ervaringen met het programma, tot een aanvulling van de principes. Een aanvulling die wellicht relevant is voor de kennis over processen van sociale innovatie in het algemeen.

1 *Benut de potentie van leerkrachten en benader ze 'met respect'*

Dit principe raakt aan meerdere van de in hoofdstuk 1 beschreven belemmeringen voor vernieuwingsprocessen in schoolorganisaties. Het heeft direct te maken met sturen vanuit vertrouwen en ruimte geven voor het nemen van verantwoordelijkheid, een andere kijk op strikte rolpatronen en taakopvattingen en het werken aan een 'lerende organisatie' door het optimaal benutten van de kennis en capaciteiten van de leerkracht, de professional, op de werkvloer. Tijdens Onderwijs Pioniers werd dit aspect met name in de praktijk gebracht door de manier van communiceren en het bieden van middelen om initiatief te ondersteunen.

Met Onderwijs Pioniers kregen leerkrachten meer invloed op vernieuwing en verandering binnen de organisatie. Gedurende het proces werd duidelijk dat leerkrachten vanuit hun plek in de school goed weten welke veranderingen nodig zijn, wat ervoor nodig is om alledaagse problemen op de werkvloer te overwinnen en waar verbeteringen plaats moeten vinden om de kwaliteit van het functioneren van de school te verhogen. Meestal worden individuele opvattingen hierover gedeeld door de collega's. Om van een school een dynamische zelfvernieuwende organisatie te maken die zich steeds kan aanpassen aan de veranderende omgeving zouden leerkrachten vaker als zodanig benaderd moeten worden door management en bestuur. Dit vergt vertrouwen en vraagt een ander uitgangspunt wat betreft hiërarchische rolpatronen en samenwerking als het gaat om het vaststellen en uitvoeren van beleid. Het is dan niet langer vanzelfsprekend dat organisatorische kennis en strategisch inzicht te allen tijde 'van boven' komt.

Het vergt eveneens dat leerkrachten dit ook werkelijk

moeten kunnen, willen en ook durven te doen. Dat ze hier binnen een lerende organisatie toe in staat gesteld worden en die ruimte vervolgens ook nemen. Dat laatste gaat niet vanzelf, zeker gezien het feit dat veel leerkrachten het helaas houden bij het benoemen van problemen of zelfs liever hun mond houden. Sociale innovatie vereist dat leerkrachten niet alleen reageren op wat op hun af komt, maar ze moeten ook kunnen anticiperen op wat komen gaat en wat nodig is. Hiervoor hebben zij vaardigheden nodig om hun eigen alledaagse ervaringen als specifieke en betekenisvolle 'kennis' in te brengen en om eigen ideeën samen met die van anderen in actie om te zetten en deze kritisch te 'monitoren'. Wanneer hierdoor nieuwe interacties ontstaan tussen de leerkrachten en de school (en de omgeving van de school), leidt dit mogelijk tot een 'duurzamere' verhoging van de innovatiekracht van een school. Leerkrachten moeten dan zowel betrokken worden bij zowel de praktijk als bij het vaststellen van de beleidsdoelen en de manier waarop deze dienen te worden gerealiseerd. Dit betekent dat we de taakomschrijving van leerkrachten verbreden en ze verantwoordelijk houden voor zowel het lesgeven als voor het innoveren van hun professie. De noodzakelijkheid van subtiliteit bij het uitnodigen van mensen om eens buiten hun standaardrol en hun directe omgeving (klas, school etc.) om te denken kan hierbij niet genoeg benadrukt worden. Dat wil overigens niet zeggen dat we pleiten voor het afschaffen van 'de hiërarchie'. Een organisatie vraagt om het verdelen van 'klussen' en daarin helpt het om afspraken te maken over waar je elkaar 'rekenschap' verschuldigd bent, alleen dit hoeft niet 'persoonsgebonden' te zijn.

Het vinden van de juiste taal speelt hierin bijvoorbeeld een essentiële rol. Daarin liggen immers zoveel aannames, mogelijkheden en beperkingen besloten. Professionals positief en met vertrouwen bejegenen is het halve werk. Men moet ook de eigen kracht en potentie gaan zien. Dat begint bij respect voor iemands kracht en mogelijkheden. Omgekeerd kan elke vorm van initiatief in de kiem gesmoord worden door gebrek hieraan.

Een brede kijk op de professie van leerkracht heeft als nadeel dat er ook leerkrachten zijn die een dergelijke verantwoordelijkheid niet zien zitten of het wel willen maar niet kunnen. Daarbij kan het eerste gezicht kan lijken op een verzwaring van het beroep van leerkracht. In de praktijk blijkt echter dat professionals veel bevrediging halen uit een mate van eigenaarschap, het gevoel invloed te hebben, dat de ervaren werkdruk juist afneemt en de arbeidstevredenheid toeneemt. Men

werkt immers aan de eigen organisatie en heeft niet het gevoel 'beperkt' te worden door beleid dat van bovenaf is opgelegd. Het is juist dat laatste dat vaak tot frustratie en vermoeidheid leidt. Dat is een van de dingen die duidelijk werd tijdens het Onderwijs Pioniers traject en onderzoek.

2 *Stimuleer samenwerking tussen verschillende actoren*

Sociale innovatie begint bij 'een ander' gesprek tussen betrokkenen. Het uitwisselen van gedeelde dromen, ideeën en zorgen. Dat dit in een schoolorganisatie op een goede manier gebeurt, lijkt voor de hand liggend, maar is helemaal niet vanzelfsprekend. Er zijn honderd manieren waarop een dergelijk gesprek mis kan gaan. Dat kan te maken hebben met de vorm, de omgeving waarin het gesprek plaats vindt, de taal die wordt gebruikt en wie er met wie praat. Het kan ook zo zijn dat zo een gesprek simpelweg nooit ontstaat omdat niemand de mogelijkheid ervan overweegt. En dat is eigenlijk het meest kwalijk: als een dergelijk gesprek nooit plaatsvindt.

Tijdens het programma bleek dat er in het ideale geval een gesprek op gang gebracht werd in kleine 'veilige' kring, docententeams, in aanwezigheid van een betrokken schoolleider. Ook de vraagstelling, de manier van praten bleek voor veel pioniers doorslaggevend om initiatief te tonen tot het verbeteren van de eigen school. Funest bleek het daarentegen als het gesprek helemaal niet gevoerd werd of te grootschalig en onpersoonlijk was.

Onderwijs Pioniers bood een mogelijkheid om een doorbraak te zijn in het 'vastzitten' van specifieke rollen. Dat wil zeggen, de leerkracht geeft les, de manager managet, de directeur geeft leiding etc. Innovatievraagstukken zijn complex en vragen van verschillende actoren dat ze zich kunnen losmaken van deze positie en vanuit een andere positie ernaar kunnen kijken. Deze tijdelijke configuratie van rollen en posities zit ook in elk individu; mensen zijn meer dan leraar of manager, ze zijn bijvoorbeeld ook vaak ouder. Bij een aanpak als die van Onderwijs Pioniers konden mensen ook de variëteit in zichzelf aanspreken; leerkracht, teamleider, directeur, manager, ouder en bestuurder. Ze kunnen tijdelijk, middels een andere interactie dan normaal, gezamenlijk als 'veranderaars en vernieuwers' aan een project werken. Hierdoor ontstaan variatiemogelijkheden die op hun beurt weer een bron voor vernieuwende ideeën en perspectieven kunnen zijn.

De schaduwkant van 'het opschudden van de alledaagse verhoudingen is dat een enkele keer iemand tegen een muur aan loopt. Dat de ambitie tot vernieuwing en verbetering van één iemand weerstand oproept bij collega's of schoolleider en dat er als consequentie juist een kloof ontstaat tussen de pionier in kwestie en de school. Dat is een reëel risico en pijnlijk als dat gebeurt. Een dergelijke situatie kan echter ook een concreet gevolg zijn van een mismatch tussen de ambities van de betreffende leerkracht en de organisatie waar hij of zij werkt. Hoe je het went of keert; het blijft in zo'n geval een pijnlijk proces.

Het alleen komen te staan van een pionier kan waarschijnlijk in het grootste deel van de gevallen voorkomen worden door in het beginstadium van het proces extra aandacht te geven aan het organiseren van een constructief gesprek en het beleggen van mandaat. Veel pioniers gaven aan dat door deelname aan Onderwijs Pioniers zij opeens het mandaat maar ook de urgentie voelden om aan de slag te gaan met hun ideeën. Het blijkt dat vernieuwingsinitiatieven een bepaalde autoriteit nodig hebben om van de grond te komen. Deze autoriteit kan er verschillend uitzien. Het kan bepaald worden door eigen succeservaringen, door het bewijs dat het werkt, maar ook doordat externen een blijk van waardering geven en dat er een externe organisatie voor wordt opgetuigd. Dat dit laatste een essentieel kan zijn, blijkt uit terugkomende uitspraken van de pioniers over hoe belangrijk het voor hen is dat anderen 'van buiten' waarde hechten aan hun inspanningen. Soms kan dus iets van buiten nodig te zijn om vernieuwing van binnen te stimuleren. De prijs die de deelnemers kregen uitgereikt door een kamerlid en het geven van een publieke presentatie waren belangrijke drijfveren om ook echt te presteren.

Een les die getrokken kan worden uit Onderwijs Pioniers is, dat één pionier eigenlijk niet in z'n eentje voor innovatie kan zorgen: een pionier werkt immers altijd samen, heeft draagvlak en steun nodig en verzamelt een actief netwerk om zich heen. Bij het stimuleren van sociale innovatie is het dan waarschijnlijk ook vruchtbaar om eerder uit te gaan van pionierende teams in plaats van pionierende eenlingen.

Als het gaat om samenwerking tussen verschillende actoren heeft Onderwijs Pioniers vooral aangetoond wat er in positieve zin kan ontstaan als verschillende actoren een constructief gesprek voeren: veel enthousiasme en concrete optimistische plannen om samen te werken aan de school.

Samenwerking vraagt een ander gesprek en dit 'andere'-gesprek kent twee werkbare principes:

- 1 Variëteit; een onverwachte combinatie van mensen: bijvoorbeeld schoolleiders, verschillende leerkrachten, ouders, leerlingen. Daarbij ontstaat er een andere logica, de schoolleider vergeet even dat hij of zij schoolleider is, de leerkracht dat hij werknemer is, de ouder dat hij of zij ouder is.
- 2 Focus op mogelijkheden in plaats van problemen. Gesprekken die over mogelijkheden en kansen gaan stimuleren enthousiasme en creativiteit. Waarom pas een gesprek voeren als er een probleem is?

3 Creëer een supportsysteem

Een belangrijk onderdeel van Onderwijs Pioniers was het supportsysteem bestaande uit een leertraject en coaching. Als eenmaal de pioniers opstaan doordat ze zich aangesproken en uitgenodigd voelen is de volgende stap om ze te begeleiden bij hun initiatief. Alleen dan haal je het maximale uit de potentie van professionals die zo moedig zijn om visie te tonen. Vaak is het zo dat als pioniers in de praktijk al de ruimte krijgen dan moeten ze het vaak zelf opknappen in plaats van dat ze ondersteund worden!

Hoe je de ondersteuning organiseert luistert nauw. Waar mensen behoefte aan hebben kan per initiatief verschillen. Het gaat er daarbij om flexibel te zijn in het aanbod en goed te blijven luisteren naar wat mensen nodig hebben. Tijdens het programma bleek bijvoorbeeld dat (deze keer) vooral waarde gehecht werd aan ontmoeting tussen gelijkgestemden en het uitwisselen van ervaringen in plaats van aan specifieke inhoudelijke kennis. Ook leek training in projectmanagement en het in banen leiden van de eigen ideeën erg gewaardeerd te worden. Daar is gedurende het proces op ingespeeld. Het coachings-element verliep echter minder soepel omdat juist te weinig rekening was gehouden met de wensen van de deelnemers en met andere mogelijkheden voor het verbinden van scholen, schoolleiders en pioniers.

Al met al is een supportsysteem eigenlijk onmisbaar; zeker als je te maken hebt met pioniers die een heel nieuw perspectief op het handelen in de eigen organisatie ontdekken. Er zou waarschijnlijk veel motivatie en effectiviteit verloren gaan als de pioniers slechts een geldbedrag voor hun projectplan hadden gekregen (terwijl dit nu precies is wat er in veel gevallen van subsidieverstrekking gebeurt!).

4 Bouw aan reflectie

Ook al vormden de vijftien projectplannen van de pioniers de rode draad, uiteindelijk ging het programma om het leerproces van de schoolorganisatie als geheel. Hoe kan je als school je innovatief vermogen vergroten en hoe kunnen de principes van sociale innovatie hierbij helpen? Het streven is dat scholen permanent kunnen innoveren vanuit de kracht, kennis en kunde van de eigen professionals. Onderwijs Pioniers is een interventie om dit leerproces mogelijk te maken maar in principe zou elke slimme organisatie zelf leren mogelijk moeten maken. En dan niet, zoals vaak gebeurt, door de focus op het leren van een individu (door bijvoorbeeld een 'op, bij of nascholingscursus') maar door de focus op het leren van de organisatie als geheel, als sociaal collectief. Daar waar het pioniersprogramma (positieve) interactie en enthousiasme binnen de school teweeg bracht bleek het proces het meest impact te hebben. Dat wil zeggen als het lukte om niet alleen individuen te enthousiasmeren en aan te zetten tot initiatief maar als er ook daadwerkelijk een collectief en creatief denkproces op gang kwam en vanaf het begin draagvlak ontstond voor vernieuwing. Waar dit om de een of andere reden spaak liep door een mislukte brainstorm of gebrek aan steun van de schoolleiding leidde het initiatief juist tot conflict, frustratie en confrontatie.

Tijdens Onderwijs Pioniers hebben we alle deelnemers expliciet uitgenodigd om te reflecteren op hun ervaringen tijdens het proces. Dit gebeurde in de gezamenlijke bijeenkomsten en tussentijds contact. Hiervoor zijn twee categorieën vragen aangereikt. Eén categorie vragen betreft je rol, je positie en je maatschappelijk taak: Wat zijn mijn assumpties ten aanzien van mijn taak en hoe verhoudt zich dat tot de taak van de school en haar maatschappelijk omgeving? Waar willen we naar toe? De andere categorie vragen betreft vragen met betrekking tot het proces: Hoe ga ik verder? Wat kan beter? En hoe is het goed? Belangrijk is dat het een 'zelf'-onderzoek is. De deelnemers zelf (hun oordeel, ervaring, perspectief) zijn het uitgangspunt voor het beantwoorden van de betreffende vragen. In de dagelijkse onderwijspraktijk blijkt dit reflecteren een lastig punt. Heel gauw gaat alle energie naar de lopende zaken, het uitvoeren van projecten of een methodiek implementeren en wordt er niet meer nagedacht over de ambities die men eigenlijk had. Om effectief en duurzaam te kunnen innoveren in de school is het kunnen reflecteren op de eigen rol en hoe het onderwijs georganiseerd zou moeten worden een vereiste. De vraag 'Waar moet het toe leiden?' wordt maar zelden gesteld. Dat vraagt reflectie op je handelen. Het spreekt vanzelf dat hier vanuit de school-

leiding dan ook ruimte voor gecreëerd moet worden. Middels open constructieve gesprekken, zoals de brainstormings tijdens Onderwijs Pioniers, of op een andere manier.

Het is bij het schrijven van deze publicatie natuurlijk onmogelijk om te weten wat er in de toekomst met deze leerervaring gedaan wordt. De duurzame inbedding van de Onderwijs Pioniers-aanpak gaat niet vanzelf en vergt in de toekomst nog extra aandacht. Een logische aanpak zou bijvoorbeeld zijn om de schoolleider meer te betrekken en te begeleiden om de principes van sociale innovatie ook in de toekomst vaker toe te passen. Enthousiasme van schoolleiders bleek in de praktijk belangrijker dan aanvankelijk gedacht. Er was een duidelijk verband zichtbaar tussen inzet en enthousiasme van schoolleiders, de kwaliteit van het initiatief en het uiteindelijke succes van dat initiatief.

Al met al bleek het vertrouwen en aanmoediging om eens vanuit een ander perspectief samen op een constructieve manier over de werkomgeving na te denken een zeer welkom gegeven bij de meeste betrokken schoolorganisaties hetgeen resulteerde in veel enthousiasme bij zowel leerkrachten als schoolleiders.

5 Extra principe: Zorg voor betrokken leiderschap met lef

Het ontwerpen van Onderwijs Pioniers als interventie gebeurde op basis van de hierboven beschreven vier principes. Gedurende het proces bleek echter dat er voor het stimuleren van vernieuwing van onderop, sociale innovatie, nog een element van essentieel belang was: betrokken leiderschap met lef!

Leiderschap lijkt een cruciale succesfactor in het slagen van duurzame sociale innovatie. Leiderschap in de zin van; durven kiezen voor een aanpak 'van onderop'. Ruimte scheppen maar ook 'afbakenen', stimuleren, maar ook kritisch blijven volgen, durven accepteren dat iets kan mislukken, durven risico's te nemen, geduld hebben, los kunnen laten zonder echt los te laten. Dit blijkt ook uit Onderwijs Pioniers. In de eerste plaats zijn de schoolbesturen waarmee we gewerkt hebben niet at random gekozen. Bestuurders waren al in het vizier van de organisatie van Onderwijs Pioniers en hebben bewust de keus gemaakt om mee te doen zonder dat zij inhoudelijke eisen stelden aan de uitkomst van de projecten. Ten tweede werd het snel duidelijk dat de steun en toewijding van schoolleiders erg belangrijk was voor de pioniers gedurende hun traject. Dit manifesteerde zich al tijdens de brainstormsessies. Het was bijvoorbeeld opvallend dat bij een enorm gedreven en enthousiaste school-



leider de inzendingen onevenredig hoog in aantal waren. Daarentegen had een enkele pionier juist te maken met weerstand, of in ieder geval nauwelijks enthousiasme, binnen de organisatie. Dit werkte uiteraard niet bepaald motiverend en kon zelfs leiden tot een totaal gebrek aan toekomstperspectief voor het betreffende pioniersproject. Deze betrokkenheid van schoolbestuurders en schoolleiders heeft naar alle waarschijnlijkheid veel invloed op het succes, en ontstaan, van initiatieven van leerkrachten. Een concrete indicatie hiervoor is bij Onderwijs Pioniers het verband tussen van de grond gekomen projecten en de ruimte die de projecten van hun schoolleiders kregen (ook op bestuursniveau).

Nawoord

De kritische lezer die op zoek was naar wereldschokkende onderwijsinnovaties komt bij het lezen van deze publicatie wellicht ietwat bedrogen uit. Sommige van de projecten lijken op het eerste gezicht klein, voor de hand liggend, of simpelweg niet heel ambitieus. Het is dan goed om het volgende in ogenschouw te nemen: ten eerste, waar het om gaat is dat de problemen waar oplossingen voor bedacht zijn door de leerkrachten als uitermate urgent worden beschouwd en dat zij oplossingen hebben aangedragen die er in de praktijk nog niet waren op hun school. Deelnemende leerkrachten zochten vaak niet naar grote meeslepende concepten maar hebben behoefte aan werkbare oplossingen. Ten tweede, gaat Onderwijs Pioniers vooral ook om het proces dat leerkrachten zelf constructief omgaan met de alledaagse praktijk in schoolorganisaties. Zo bezien zijn niet altijd de oplossingen maar vooral ook het proces innovatief. Er wordt ruimte en aanmoediging gecreëerd voor vernieuwing, innovatie, verbetering (hoe je het ook wilt noemen) ‘*van onderop*’. Met als uitkomst een optimistische, op de toekomst gerichte organisatie die collectief gedragen wordt en dynamisch opereert op basis van een gedeeld gevoel van eigenaarschap.

En: **Pionieren doe je niet alleen! Het is de uitdaging te investeren in nieuwe onalledaagse vormen van interactie om sociale innovatie te stimuleren. Interactie tussen collega's op de school, tussen de leidinggevende en de pionier en tussen de school en de maatschappelijke omgeving! Zo ontstaan dynamische zelfstandige en zelfvernieuwende schoolorganisaties die de uitdagingen van niet alleen deze tijd, maar *elke* tijd aan kunnen!**

www.onderwijspioniers.nl

Bijlage 1 De geselecteerde plannen

Hieronder volgt een korte beschrijving van de vijftien geselecteerde projectplannen van de pioniers. Deze lijst geeft een mooi beeld van wat er bij leerkrachten zelf leeft als het gaat om de verbetering van hun school.

Slimmer werken met het slimbord (De Aldenhove, Stichting Conexus).

Het werken met slimborden als digitale onderwijsondersteuning is een mooi streven, maar leerkrachten moeten er zelf wel goed mee overweg kunnen om er voldoende van te kunnen profiteren. Dat blijkt in de praktijk lang niet altijd het geval. In dit project is gewerkt om de aanwezige slimborden in school slimmer in te zetten door de leerkrachten ondersteuning en begeleiding te bieden bij het gebruik ervan.

Toekomstverzicht (De Duiventil, Stichting Penta)

Dit project richt zich op een meer eenduidig en gestroomlijnd beleid over het begeleiden van stagiaires. Het voorstel behelst het onderzoeken van de knelpunten en het aantonen van de noodzaak van goede begeleiding. Dit kan door middel van workshops voor mentoren, schoolbezoeken, het opzetten van een betere begeleiding van de stagiaires en het optimaliseren van het contact met de opleidingsscholen.

Open leercentrum (De Buut, Stichting Conexus)

Een vooruitstrevend projectplan met als doel het flexibiliseren van onderwijs. Flexibele leertijden, flexibele werktijden van onderwijzend personeel en een flexibele manier voor kinderen om te leren. De school is een open centrum waar kinderen vrij kunnen werken afhankelijk van hun eigen ritme. Dat betekent dat personeel anders moet gaan werken. Binnen dit grove concept wordt de school ook veel meer opengesteld voor externe betrokkenen die iets kunnen betekenen voor de school en wordt er gezocht naar vernieuwende leermethoden.

Helpende handen (De Pontonnier, Stichting Penta)

Dit project heeft als doel de arbeidsintensiviteit in het onderwijs te verlichten door het aanleggen van een database voor de school met vrijwilligers zoals gepensioneerden, mensen die gedeeltelijk arbeidsongeschikt zijn of juist mensen met een specifiek talent. Zij ondersteunen docenten door secundaire taken op zich te nemen.

Zelfontdekkend leren binnen Wereldoriëntatie (De Pontonnier, Stichting Penta)

Een van de leerkrachten is het brein achter een concept om de kerndoelen van de overheid op het gebied van Aardrijkskunde, Geschiedenis, Natuuronderwijs en Mens & Maatschappij bij de kinderen van de middenbouw aan te bieden binnen een werkvorm van zelfontdekkend leren. Het gaat om de zogenaamde 'Regenboogkist'. Het doel is deze aanpak verder professionaliseren, beter integreren en overdraagbaar maken voor andere scholen.

Themawinkel (Bernardus van Bockxmeerschool, Stichting Penta)

Omdat de lessen betekenisvol moeten zijn voor leerlingen ontstond het idee van een winkel gekoppeld aan het thema dat als kapstok fungeert waarmee de basisvakken met elkaar verbonden worden. De themawinkel is de plek waar kinderen met een microkrediet artikelen vervaardigen voor in de winkel. Een onderneming met negen aandeelhouders, iedere groep is aandeelhouder. In de groepen wordt gewerkt aan het thema vanuit alle vakgebieden.

Alert (De Duiventil, Stichting Penta)

"Alert" moet een digitaal instrument worden voor de leerkracht om de leerlingenzorg snel op gang te brengen met de materialen en middelen die op school aanwezig zijn. Dit instrument bestaat idealiter uit een overzicht van de toetsresultaten van de leerling en een stappenplan voor de leerkracht. De leerkracht kan hiermee snel tot actie overgaan, heeft inzicht in de leerprestaties en weet wat hij/zij kan, mag en moet doen om te zorgen dat elke leerling zich didactisch kan blijven ontwikkelen.

Duivenementenbureau (De Duiventil, Stichting Penta)

Dit project draait om het oprichten van een aan school/bestuur gelieerd eigen evenementenbureau voor het organiseren van secundaire taken als: schoolkamp, sponsorloop, kerst, sinterklaas, sportdag etc. Het bureautje wordt verzorgd door een persoon die nauw betrokken is bij de school zoals bijvoorbeeld een ouder. Als het Duivenementenbureau dit organiseert hoeven de leerkrachten dat niet meer te doen. Dit zal de (ervaren) werkdruk verlagen.

Samen spelen (De Noordwijkse School) (winnaar pionierstroofe 2009!)

Het doel is om een vernieuwd speelproces in gang te zetten waardoor de kinderen nieuwe vaardigheden over het samen spelen aangeleerd krijgen, maar ook de werkdruk van docenten wordt verlaagd. Het is de bedoeling dat het project bijdraagt aan een praktische en duurzame oplossing rondom de buitenspeelcultuur.

Kennisoverdracht digitaal schoolbord (De Noordwijkse School)

Deze initiatiefnemers willen een systeem ontwikkelen waarin docenten lessen kunnen onderbrengen en waar ze relevante lessen kunnen vinden. Uiteindelijk zou het fantastisch zijn als je deze lessen niet alleen binnen de school, maar ook met andere scholen kunt uitwisselen.

Clusteren met Klasse (Wethouder Luidensschool, Stichting Klasse)

Door dit nieuwe concept worden de taakuren duidelijker ingezet, voornamelijk gefocust op één gebied, hierdoor wordt verdieping en talentontwikkeling van het onderwijs en de leerkrachten mogelijk. In plaatst van allerlei verschillende werkgroepen, worden vijf hoofdgroepen (kapstokken genoemd) opgezet. De leerkracht neemt aan het begin van het jaar zitting in één of hooguit twee van deze groepen. Leerkrachten kunnen meer onderwijskundig bezig zijn en zich verder verdiepen en verbreden in schoolvakken.

DOENERS (De Waldhoorn, Stichting Klasse)

Ervan uitgaande dat ieder mens anders is en andere talenten heeft en dat het werken hiermee variatie, motivatie en verbinding teweegbrengt, is het idee van de ateliers voor 'doeners' in het leven geroepen. Deze ateliers komen voort uit de talenten van leraren, bijvoorbeeld muziek, tuinieren, toneel, techniek, schrijven etc.

Leren werken met ELO's (Blauwe Buut, Stichting Conexus)

Een pionier stelde zich de vraag in hoeverre een elektronische leeromgeving met content ingepast kan worden in het onderwijssysteem. Hiermee kan de school een omslag bewerkstelligen van een strak door de methode geregisseerde aanpak naar lessen met een eigen invulling waar de leerling zelf sturing aan kan geven.

Van Theorie naar Praktijk (de Ark, Stichting Klasse)

Dit project richt zich op de leerlingen die tussen het speciale onderwijs, waar de Ark in voorziet, en het reguliere praktijkonderwijs vallen. De ark heeft behoefte aan leerwerkplekken buiten het schoolgebouw waarin leerlingen in werkelijke praktijksituaties praktische vaardigheden op kunnen doen. Om nieuwe leerwerkplekken te genereren is een nieuwe manier van samenwerken met de omringende omgeving noodzakelijk.

Hulp voor de oudere leerkracht, (Jeroen Bosch, KPO Roosendaal)

Een oudere leerkracht ziet bij een aantal leeftijdsgenoten demotivering optreden en wil hier iets aan doen. Het doel van het project is om een manier te bedenken, waarop oudere leerkrachten een zinvolle invulling krijgen binnen de organisatie, zodat zowel de organisatie, als de school, als de betreffende persoon er beter vanaf komen. Hiervoor wordt een onderzoek ingesteld. Een werkgroep/denktank probeert vervolgens concrete oplossingen te formuleren en hiervoor draagvlak te creëren bij het schoolbestuur.

Bijlage 2 Deelnemende partijen

SBO

Het Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (SBO) draagt bij aan het goed functioneren van de arbeidsmarkt van het onderwijs. Alle werkgevers- en werknemersorganisaties in het onderwijs hebben zich in het SBO verenigd. Van basisscholen tot universiteiten. Iedere sector kent zijn eigen arbeidsmarktschommelingen en innovaties. Allemaal staan ze voor de uitdaging kwalitatief goed personeel te werven en te behouden.

Periodes van voldoende en onvoldoende personeel wisselen elkaar af. Rollen van leraren en docenten veranderen omdat nieuwe vormen van onderwijs ontstaan. Bovendien neemt de diversiteit aan functies en opleidingen toe. Veel scholen en onderwijsinstellingen zijn sterk in omvang gegroeid. Ook stelt de rijke schakering aan culturele achtergronden van leerlingen en studenten nieuwe eisen aan onderwijsteams. Het SBO speelt op vragen over dit soort thema's in.

www.onderwijsarbeidsmarkt.nl

Stichting Nederland Kennisland

Kennisland is een onafhankelijke denktank die Nederland slimmer wil maken. Niet alleen omdat het nodig is, maar ook omdat we denken dat het kan. In de kenniseconomie is het de enige manier om welvaart en welzijn voor iedereen te blijven creëren. In dat kader werken we ook aan slimme scholen.

Slimme scholen zijn organisaties die van binnenuit in staat zijn om zich voortdurend aan te passen aan de veranderende omgeving en die zichzelf verbeteren en vernieuwen. Dit vergt samenwerking tussen alle actoren op verschillende niveaus; het vermogen om met én van elkaar te leren; een manier van leidinggeven die ervoor zorgt dat iedereen zijn of haar verantwoordelijkheid krijgt én neemt. Om dit te bewerkstelligen heb je niet alleen slimme mensen nodig, maar is vooral de manier waarop die mensen samenwerken van belang. Een sterke kenniseconomie vereist sterk onderwijs dat gegeven wordt op slimme scholen. Daar werkt Kennisland aan.

www.kennisland.nl

NSvP

De Nederlandse Stichting voor Psychotechniek wil bereiken dat mensen hun capaciteiten optimaal kunnen benutten in de uitoefening van hun beroep. Dit in het belang van hun eigen ontwikkeling, maar ook in het belang van de organisatie waarin zij werken en van de samenleving. De NSvP zoekt naar gedragswetenschappelijke oplossingen die de afstemming tussen mens en werk bevorderen. Die oplossingen liggen in de ontwikkeling van praktisch toepasbare instrumenten en methodieken. Van belang is dat die instrumenten en methodieken toepasbaar zijn voor een brede groep mensen. De stichting beschikt over een vermogen dat zij inzet om deze doelstelling te bereiken. De NSvP ondersteunt niet alleen activiteiten van anderen, maar heeft zelf ook een initiërende rol in het signaleren van vragen, het uitwisselen van kennis en het stimuleren van toepassing en ontwikkeling.

www.nsvp.nl

HAN

Hogeschool Arnhem Nijmegen investeert samen met Interstudie-NDO (een adviesbureau voor het onderwijs verbonden aan de HAN) in een promotieonderzoek van Iselien Nabben over vernieuwing van binnenuit in het onderwijs. In dit promotieonderzoek is Onderwijs Pioniers een van de casestudies.

www.han.nl

Literatuurlijst Onderwijs Pioniers

- Barab, S., & K. Squire (2004). *Design-based research: Putting a stake in the ground*. The Journal of the Learning Sciences, 13(1), 1-14.
- Block, P. (2002). *The answer to How is Yes. Acting on what matters*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Boonstra, J.J. & L. de Caluwé (2006). *Intervenieren en veranderen, zoeken naar betekenis in interacties*. Deventer: Kluwer.
- Brakenhoff M, C. Dusschotten, F. Fleminger, G. Nieuwe Weme, B.C. de Pater, W. Spee, & L. Vorstenbosch (2008). *Kookboek Sociale Innovatie, visies en verhalen*. Den Bosch: Stichting Greenfield Groep.
- Commissie Rinnooy Kan (2007). *Advies Commissie Leraren, Leerkracht!*. Den Haag: Delta Hage.
- Commissie Dijsselbloem (2008). *Brief van de Commissie Parlementair onderzoek Onderwijsvernieuwingen. Tijd voor Onderwijs!*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Cooperrider, D.L. & S. Srivastva (1987). *Appreciative inquiry in organizational life*. In R. Woodman & W. Pasmore (eds.) *Research in Organizational Change and Development*, Greenwich, CT: JAI Press. Vol. 1, 129-169.
- Delden, P.J. van, (2009). *Samenwerking in de publieke dienstverlening, ontwikkelingsverloop en resultaten*. Delft/ Zutphen: Eburon.
- Hetteema, P. & L. Lenssen (red.) (2007). *Van wie is het onderwijs: De veranderende rol van leraar, manager en Minister*. Amsterdam, Balans.
- Kafkabrigade (2010). *Schoolleiders*. Eindrapport onderzoek schoolleiders geschreven in opdracht van het Ministerie van OCW, februari 2010.
- Kennisland en EVD (2008). *Tussenland en rizomen, de opbrengsten van de Creative Challenge Call*. Eindrapport Creative Challenge Call, Amsterdam, juli 2008.
- OCW (2009). *Innoveren, kansen voor innovatie in het onderwijs, gedachten van het Netwerk Onderwijsinnovatie*. Den Haag: Ministerie van OCW.
- Kunneman, H en M. Slob (2007). *thuiszorg in transitie*. Bunnik: LSBK.
- Directie Kennis van het Ministerie van OCW en de Interdepartementale Programmadirectie kennis en Innovatie (2009). *Maatschappelijke Innovatie Agenda Onderwijs*. Factsheet, juni 2009.
- Stuurgroep InnovatiePlatform & NCSI (2009). *Slimmer werken werkt*.
- Sigaloff, C.L., J.G. Schuurman, & E.H. Nabben (2007). *Reinventing Education: Self-inquiry as a generator of new variation*. In: Systemica vol 17; Problems of engaged research.
- Berenschot & Eridanos (2007). *Sociale Innovatie in het MBO*. Verslag EBR-sessie, december 2007.
- Berenschot & Eridanos (2008). *Sociale Innovatie in het MBO*. Verslag van de 2e werkconferentie, september 2008.
- Terpstra, D. (2008). *Van der Wielenlezing 2008: Sociale innovatie: betere prestaties!*. Bakkeveen: Stichting Van der Wielenlezing.
- Tonkens, E. (2009). *Herwaardering voor professionals, maar hoe?* Verslag van de zesde Rob-lezing, November 2008.
- T-XChange (2007). *Innovatie in het Nederlandse onderwijsbestel: Een inventarisatie van verbetermogelijkheden in het Nederlandse onderwijsbestel*. Verslag geschreven in opdracht van het InnovatiePlatform, Den Haag, oktober 2007.
- Waslander, S. (2007). *Leren over innoveren*. Overzichtsstudie van wetenschappelijk onderzoek naar duurzaam vernieuwen in het voortgezet onderwijs. Utrecht: VO-Raad.
- Waslander, S & M. van der Weiden (2009). *Politiek, Pers en Praktijk*. Utrecht: VO-Raad.
- Wierdsma, A.F.M. (1999). *Co-creatie van verandering*. Delft: Eburon.
- Zeeuw, G. de, P. Groen, & A. Kersten (1980). *Beter sociaal veranderen; een onderzoeksrapport*. Muiderberg: Coutinho.
- Arboportaal (2009). *Regionale Scholengemeenschap Enkhuizen wint Kroon op het Werkprijs 2009*. <http://www.arboportaal.nl/gezondheidsmanagement/nieuws/regionale-scholengemeenschap-enkhuizen-wint-kroon-op-het-werkprijs-2009>

Colofon

Uitgave

Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (SBO), Den Haag,

Tekst

SBO/Kennisland

Auteurs

Chris Sigaloff, Kimon Moerbeek, Iselien Nabben en Marieke Huber

Concept en ontwerp

Studio Tint, Den Haag

Fotografie

Kennisland

Druk

Stimuka, Rijswijk



Op dit werk is een Creative Commons-licentie naamsvermelding – niet commercieel – geen afgeleide werken 3.0 Nederland van toepassing. Dit betekent dat voor niet-commerciële doeleinden de gebruiker dit werk mag hergebruiken, kopiëren, en verspreiden mits onder naamsvermelding en zonder bewerking. Bij hergebruik en verspreiding dienen deze licentievooraarden vermeld te worden aan derden onder verwijzing naar Creative Commons. Binnenkort zal de gehele tekst als pdf te downloaden zijn op de website van het SBO en van Kennisland. Je kunt het dus toepassen in je eigen werk en doorsturen onder voorwaarde dat je er zelf geen geld aan verdient.

De volledige licentievooraarden zijn te vinden op:
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/nl>



SBO

Postbus 556
2501 CN Den Haag

Lange Voorhout 13
2514 EA Den Haag

T (070) 376 57 70

F (070) 345 75 28

E sbo@caop.nl

I www.onderwijsarbeidsmarkt.nl