

Bouwstenen voor innovatie in passend onderwijs

2^e versie t.b.v. workshop 2 april



**STERKE
KINDEREN**

SAMENWERKINGSVERBAND VO NOORD-KENNERLAND

Maart 2019

Stefan van Langevelde, Eefje Teeuwisse, Sanne Kruijer en Deanne Radema

Inhoudsopgave

<i>Inleiding</i>	3
<i>Theoretische achtergrond</i>	5
<i>Zeven bouwstenen voor innovatie</i>	7
1. Werken vanuit een gezamenlijk aanstekelijk doel	7
2. Bundelen van de aanwezige talenten en expertise	8
3. Aandacht voor het samenwerkingsproces en de relatie	9
4. Onderzoekende en waarderende houding van alle betrokkenen	10
5. Mogelijkheid om samen te werken	11
6. Contact met relevante betrokkenen	12
7. Delen wat werkt	13

Inleiding

Scholen zijn samen met partijen rondom het onderwijs volop bezig vorm te geven aan passend onderwijs. Uit deze samenwerkingen ontstaan allerlei vernieuwende arrangementen die inspelen op de ondersteuningsbehoeften van jongeren. Deze innovaties zijn kiemen die de potentie hebben om te komen tot een ‘grotere’, meer structurele ontwikkeling binnen het onderwijs, en in samenwerking met partners.

Maar juist deze bredere impact realiseren, blijkt een uitdaging. Zo zien we in de praktijk bijvoorbeeld dat individuen zich professionaliseren op het gebied van passend onderwijs, maar teamontwikkeling uitblijft. Of dat een aantal experts binnen de school enthousiast aan de slag is om op innovatieve wijze in de behoeften van leerlingen te voorzien, maar dat de olievlekwerking naar andere teamleden moeilijk te realiseren is. Deze uitdaging blijkt ook uit onderzoek, zo beschrijft Kessels (2018) bijvoorbeeld dat ondanks de intentie om impact te hebben op het gehele onderwijs in de school, activiteiten als professionele leergemeenschappen, traineeships en de promotiebeurs hoofdzakelijk tot individuele bekwaamheidsontwikkeling van de betrokkenen heeft geleid en er nog weinig sprake is van schoolbrede verbetering.

Dit wakkert de nieuwsgierigheid aan naar wat er in het innovatieproces nodig is, zodat dit niet alleen leidt tot individuele professionalisering, maar ook tot een vermogen in de school en het samenwerkingsverband om het passend onderwijs blijvend te verbeteren en vernieuwen. Het samenwerkingsverband vo Noord-Kennemerland is daarom een actieonderzoek gestart. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: *Hoe creëren we gunstige condities om ons passend onderwijs te blijven verbeteren en/of vernieuwen?*

In de eerste fase van het onderzoek brachten we, op basis van literatuuronderzoek en innovaties en veranderingen op scholen in de regio Noord-Kennemerland, in kaart welke bouwstenen belangrijk zijn in het innovatieproces. De tot nu toe opgedane inzichten resulteren in *zeven bouwstenen*. We beschrijven de bouwstenen in dit artikel. Bouwstenen zijn zowel als succes- en faalfactor te zien. Op het moment dat in een proces rechtgedaan wordt aan één of meerdere bouwstenen dan zal dit zowel de voortgang als het uiteindelijke resultaat ten goede komen. En dit geldt ook andersom. Op het moment dat het niet of onvoldoende lukt om de bouwstenen recht te doen, dan heeft dit een negatief effect op het verloop en het eindresultaat van het proces.

De volgende stap in het actieonderzoek is het inzetten van de bouwstenen als analysemodel, door met betrokkenen bij een lopende innovatie in kaart te brengen in welke mate een bouwsteen aanwezig is en

waar een interventie mogelijk relevant is. Zo hopen we een toolbox te ontwikkelen waarmee we duurzame innovaties in het kader van passend onderwijs kunnen stimuleren en ondersteunen.



Figuur 1 Zeven bouwstenen voor innovatie en vernieuwing

Theoretische achtergrond

Het denken over innovatie is vaak gestoeld op de gedachte dat het professionaliseren van individuen ertoe leidt dat zij collega's 'aansteken' en zo de gehele organisatie ontwikkelt. Echter, zoals hierboven beschreven, lijkt het in de praktijk niet zo te werken (en wordt dit bevestigd in onderzoek).

In de verkenning van de literatuur bleken drie conceptuele kaders interessant. De eerste is het **corporate curriculum**, dat ingaat op het leerklimaat dat nodig is binnen organisaties om innovatie mogelijk te maken (Kessels & Verdonschot, 2012). Een belangrijk kenmerk van dit leerklimaat is 'creatieve onrust'. De tweede is **gespreid leiderschap**. Deze visie op leiderschap beschrijft dat het essentieel is voor vernieuwingen dat de mensen met de juiste expertise hierin de leiding hebben, en niet de mensen met een bepaalde positie of functie in een organisatie. Wie leidt en wie volgt wisselt dan per situatie, op basis van de expertise die nodig is (Hulsbos & Van Langevelde, 2017). Het derde kader is **waarderen leren**. Dit perspectief op leren en ontwikkelen vertrekt vanuit het standpunt dat de meest kansrijke oplossingsrichting vaak niet voortkomt uit het grondig analyseren van het probleem, maar juist uit het onderzoeken van succesvoorbeelden (hoe klein ook) en versterken van dat wat al goed werkt (Van Buurt, Teeuwisse, & Timmermans, 2017).

De conceptuele kaders maken duidelijk dat duurzame verbetering en vernieuwing om een ander perspectief vraagt. *Innovatie is niet een som der delen, maar een synergie. Het is het resultaat van de interactie tussen individuen en daarmee een collectief leerproces.* Dit is kort als volgt te beschrijven: een groep gaat samen op zoek naar een oplossing voor een gedeeld vraagstuk, de omgeving ondersteunt de groep in dit proces en is nieuwsgierig naar de uitkomsten.

Het collectieve leerproces is, gebaseerd op Verbiest (2009), te beschrijven op twee niveaus: de interactie in het innovatieteam en de interactie met de 'omgeving'. Met het innovatieteam bedoelen we alle mensen die nauw betrokken zijn bij het ontwikkelen van de verbetering/vernieuwing en zich verantwoordelijk voelen voor het goede verloop van het proces en het resultaat. Deze mensen spelen een cruciale rol in de innovatie; zij weten het proces op gang te krijgen en te houden, ook wanneer het even tegenzit. Met de omgeving bedoelen we alle andere betrokkenen, die nieuwsgierig zijn naar de innovatie en/of een ondersteunende rol kunnen vervullen. We denken hierbij aan collega's, schoolleiding, partnerorganisaties en het samenwerkingsverband.

Aandacht voor beide niveaus is nodig om tot duurzame verbetering en vernieuwing te komen. Wanneer alleen het innovatieteam collectief leert, blijven de uitkomsten binnen de groep. Alleen de deelnemers ontwikkelen zich. Wanneer het proces binnen de groep 'niet collectief' is, ontstaat er geen innovatie of is deze weinig relevant, ook al was de omgeving nieuwsgierig en ondersteunend.

Het antwoord op de vraag wat gunstige condities zijn voor verbetering en vernieuwing is daarmee te vinden in wat bouwstenen zijn om het 'collectieve leerproces' vorm te geven. Vanuit de theorie rond het corporate curriculum, gespreid leiderschap en waardierend leren, komen we tot zeven bouwstenen, die volgens ons een gemene deler vormen in de conceptuele kaders. Voor iedere bouwsteen is het onderscheid te maken tussen de twee niveaus: het innovatieteam en de omgeving. De bouwsteen dient zowel aanwezig te zijn in de samenwerking van het innovatieteam als in de interactie met de omgeving. De bouwsteen ziet er op de twee niveaus dus verschillend uit. Per bouwsteen geven we daarom een aparte beschrijving per niveau. De bouwstenen hebben we gevalideerd door met betrokkenen terug te kijken op het proces rond een mooi voorbeeld van een innovatie.

Bij de beschrijving van iedere bouwsteen staan daarom ook een of meerdere mooie voorbeelden uit de praktijk, die laten zien op welke manier (de combinatie tussen de niveaus) vorm kan krijgen.

Zeven bouwstenen voor innovatie

1. Werken vanuit een gezamenlijk aanstekelijk doel

Innovatieteam: de groepsleden besteden aandacht aan het expliciteren van het doel waar ze naartoe werken en doen dit in afstemming met de omgeving. Het doel is ontwikkelingsgericht geformuleerd en gebaseerd op een gedeeld beeld van het achterliggende vraagstuk. Vanuit dit doel is helder waartoe de innovatie bij de verschillende doelgroepen moet leiden (bijv. door doelen per doelgroep te formuleren). Aanvullend is er een gezamenlijke opvatting over de oplossingsrichting en de manier om daar te komen (het proces). Het doel geeft een gevoel van focus en structuur in het proces, en energie om aan de slag te blijven. Gedurende het proces wordt regelmatig gereflecteerd met de omgeving of het doel nog relevant is en het proces bijdraagt aan het bereiken hiervan.

Omgeving: bij het expliciteren van het doel leveren relevante stakeholders hun input en bijdrage. De omgeving ervaart de urgentie en relevantie van het doel en onderschrijft de manier waarop het innovatieteam tot een oplossing wil komen. Gedurende het proces geven de relevante stakeholders feedback aan het innovatieteam of het doel dichterbij komt.



MOOI VOORBEELD: INTERMEZZO OP HET MURMELLIUS GYMNASIUM

Het team van het Murmellius Gymnasium ervaarde al een aantal jaren dat jongeren van 9, 10 of 11 jaar oud willen starten in klas 1 van de middelbare school, omdat zij de basisschool afgerond hebben. Tegelijkertijd merkte het team ook dat deze jongeren op verschillende vaardigheidsgebieden nog niet 'klaar' waren voor de middelbare school. Het team heeft daarom besloten om een tussenjaar in te richten, waar jongeren die de basisschool afgerond hebben, maar die nog niet klaar zijn voor het middelbaar onderwijs zichzelf ontwikkelen. In het tussenjaar krijgen de jongeren geen reguliere vo vakken, maar een vakkenpakket dat ontwikkeld is in samenwerking met het docententeam van het Murmellius.

Het team van het Murmellius was meteen enthousiast om dit te gaan doen. Zij zien dat dit tussenjaar belangrijk is voor de jongere jongeren en zijn blij dat zij de vrijheid krijgen om een meer creatief curriculum vorm te geven. Ook potentiële leerlingen en ouders zijn enthousiast.

De opkomst was tijdens de eerste informatiebijeenkomst bijna 2 maal zo hoog als verwacht. Dit is mede te danken aan het feit dat jongeren, ouders en het team van het Murmellius het doel dat met deze innovatie bereikt wordt zo belangrijk vinden!

2. Bundelen van de aanwezige talenten en expertise

Innovatieteam: er is zicht op welke expertise en talenten nodig zijn om het doel te bereiken. De groepsleden zijn op de hoogte van elkaars expertise en talenten, en benutten deze diversiteit om van elkaar te leren. Gedurende het proces is gericht aandacht voor wie de meest passende expertise heeft voor dat moment. Deze collega's krijgen ook de ruimte om juist dan invloed te nemen op het proces. Regelmatig wordt ook de expertise uit de omgeving benut, als aanvulling voor missende expertise in de groep of als kritische vriend (om bijv. blinde vlekken te voorkomen).

Omgeving: er is gelegenheid voor individuele professionalisering voor de leden van het innovatieteam, bijvoorbeeld het volgen van een opleiding of het bezoeken van een lezing. Aanvullend biedt de omgeving haar expertise aan, bijvoorbeeld door het delen van wetenschappelijke inzichten, goede voorbeelden en relevante ontwikkelingen zoals wetswijzigingen.



MOOI VOORBEELD: CLEO, CENTRUM VOOR CREATIEF LEREN EN ONTWIKKELEN

Voor de ontwikkeling van TOM naar CLEO is bewust gekozen voor een team van mensen met diverse kwaliteiten, die vanuit hun verschillende rollen bijdragen aan de innovatie van CLEO. Het team bestaat uit een pedagogisch medewerker vanuit een instelling voor jeugdhulpverlening, iemand met veel ervaring met de doelgroep in andere regio's, een vaste rots in de branding die TOM door en door kende en iemand uit een reguliere school van het samenwerkingsverband vo. Mede door deze diversiteit aan expertise hadden ze vanuit meerdere perspectieven inzicht in de doelgroep en het vraagstuk. Gedurende het proces betreft het team ook expertise van buiten, zoals de scholen van herkomst, consultants en ambulante begeleiders. Door de bundeling van expertise wordt CLEO steeds beter ontwikkeld. Dit levert voor steeds meer jongeren met verschillende vraagstukken en hun ouders veel op. Op de momenten dat het team met de jongeren werkt is er veel onderling overleg, kan iemand wat overnemen en leren de teamleden veel van elkaar en van de andere experts.

De omgeving houdt middels de projectleider en in kader- of ontwikkelbijeenkomsten contact met de ontwikkelingen binnen CLEO. Het samenwerkingsverband faciliteert menskracht en deskundigheid waar nodig. Zo is het team uitgebreid met een orthopedagoog. Het samenwerkingsverband denkt mee over de doelen van CLEO in het licht van het beleid van het samenwerkingsverband en is er ruimte om specifieke expertise aan CLEO te verbinden, zoals bijvoorbeeld het Heliomare Interventie Team (HIT).

3. Aandacht voor het samenwerkingsproces en de relatie

Innovatieteam: de groepsleden hebben een professionele verstandhouding met elkaar, waarbij er oog is voor het proces en de relatie. Ook is er ruimte om elkaar feedback te geven. Er wordt met enige regelmaat gereflecteerd (eventueel met behulp van een methode) op de kwaliteit van het samenwerkingsproces, aan de hand van vragen als; Doen we het samen goed? Hebben we het naar ons zin? Krijgt iedereen voldoende ruimte? En krijgen we energie van wat we doen?

Omgeving: wanneer nodig schakelt het innovatieteam externe hulp in om het proces te ondersteunen (denk bijv. aan een procesbegeleider). Aanvullend zijn er tussen de omgeving (stakeholders) en het innovatieteam regelmatig momenten waarbij de samenwerking en relatie geëvalueerd worden.



MOOI VOORBEELD: SAMENWERKING BINNEN HET SAMENWERKINGSVERBAND

De mate waarin een samenwerkingsverband voor iedere jongeren in een regio passend onderwijs weet te realiseren, is in hoge mate afhankelijk van de kwaliteit van de samenwerking tussen medewerkers van scholen onderling, maar ook met gemeenten. Het samenwerkingsverband reflecteert daarom niet alleen op inhoudelijke resultaten voor jongeren, maar ook op de kwaliteit van de samenwerking tussen professionals. In de netwerkgroepen reflecteren alle deelnemers bijvoorbeeld met elkaar op de mate waarin er onderling vertrouwen is, de kwaliteit van de communicatie en de bereidwilligheid om met elkaar samen te werken.

4. Onderzoekende en waarderende houding van alle betrokkenen

Innovatieteam: de groepsleden zijn gericht op wat de best mogelijke oplossing is voor alle betrokkenen (i.p.v. de snelle of makkelijke oplossing). Er wordt erkend dat lastige vraagstukken om een onderzoekende houding vragen: het benutten van meerdere perspectieven, nieuwe dingen uitproberen in de praktijk en reflecteren op wat werkt. Daarbij heeft de groep niet alleen oog voor problemen en uitdagingen, maar ook voor successen en kansen. Gedurende het proces is er, samen met de omgeving, regelmatig aandacht voor de inzichten die tot nu toe zijn opgedaan. Dit zijn zowel inzichten over wat tot het gewenste resultaat leidt, als welke vraagstukken er nog spelen.

Omgeving: de omgeving toont interesse in wat het innovatieteam doet en tot welke resultaten dit leidt. Er is ruimte om te experimenteren. Dit houdt in dat de omgeving niet verwacht dat er op korte termijn tastbare resultaten volgen, maar dat er stappen gezet worden die inzicht geven in wat wel en niet werkt. De nieuwe dingen die het innovatieteam probeert, worden nieuwsgierig benaderd en niet argwanend bekeken.



MOOI VOORBEELD: BEGELEIDE ZEVALUATIES PASSEND ONDERWIJS OP SCHOLEN

Hoe mooi zou het zijn als evalueren geen doel op zich is, maar direct leidt tot verbetering. Dat is de vraag die medewerkers van het samenwerkingsverband zichzelf twee jaar geleden stelden. Inmiddels is hiervoor een werkwijze ontwikkeld en een expertteam van medewerkers van scholen opgeleid. Het expertteam begeleidde in de afgelopen jaren circa 15 scholen bij een evaluatie. De methodiek heeft het karakter van een actie-onderzoek. Medewerkers van de school onderzoeken zelf (onder begeleiding) een eigen vraagstuk. Bijvoorbeeld door docenten te interviewen, leerlingendossiers te onderzoeken en observaties te doen. De zelfevaluatie maakt dat je als team 'eindelijk' eens de tijd neemt om een vraagstuk met elkaar te onderzoeken. *'Je onderzoekt en past aan, terwijl de trein rijdt. Ik gun ieder team de ruimte om dit te kunnen doen'*, aldus één van de deelnemers.

5. Mogelijkheid om samen te werken

Innovatieteam: de groepsleden zoeken elkaar regelmatig op. Dit zijn niet alleen momenten waarop overlegd wordt. Er wordt ook gewerkt met elkaar in het 'primaire proces', daar waar de verbetering/vernieuwing zich op richt. De groep werkt ook samen met relevante betrokkenen, bijvoorbeeld door informatie bij de doelgroep op te halen (over wat wel en niet werkt) en met ze na te denken over oplossingen. Het innovatieteam houdt oog voor kansen om met mensen uit de omgeving samen te werken.

Omgeving: er zijn faciliteiten (tijd en middelen) aanwezig om de samenwerking van het innovatieteam makkelijk mogelijk te maken. Aanvullend nodigt de omgeving het innovatieteam uit hen op de hoogte te houden en te betrekken. Bijvoorbeeld door te communiceren over de voortgang en door stakeholders mee te laten denken en onderzoeken. De omgeving blijft contact houden met het innovatieteam en wijst hen op kansen tot samenwerken met anderen.



MOOI VOORBEELD: TRINITAS COLLEGE

Het Trinitas College is het afgelopen jaar gestart met docenten passend onderwijs. Deze docenten vormen de spil van passend onderwijs binnen het docententeam en de schakel tussen het ondersteuningsteam en docenten. In eerste instantie zou je verwachten dat een dergelijke innovatie veel extra samenwerkingstijd vraagt, maar het team heeft er juist voor gekozen om de mogelijkheid voor samenwerking zoveel mogelijk vorm te geven in bestaande overlegmomenten. In andere woorden; Er worden niet meer overlegmomenten georganiseerd, maar deze worden anders georganiseerd, zodat de samenwerkingsmomenten daadwerkelijk bijdragen aan datgene waarvoor ze bedoeld zijn: passender onderwijs in de klas. Ook de consultant passend onderwijs van het samenwerkingsverband neemt deel aan een aantal cruciale overlegmomenten in het proces.

6. Contact met relevante betrokkenen

Innovatieteam: de teamleden hebben oog voor wie de innovatie consequenties heeft, en op welke manier en welk moment deze mensen (bijvoorbeeld collega's, partners, jongeren en ouders) het beste betrokken kunnen worden. De doelgroep is in het bijzonder belangrijk, in het onderwijs zijn dit uiteraard de leerlingen. Dit kunnen aanvullend ook andere groepen, zoals ouders, docenten of mentoren zijn, afhankelijk van de betreffende innovatie. De leden van het innovatieteam zien de betrokkenen niet als een passief object die de innovatie ondergaan, maar als subjecten met wie ze samenwerken om tot de innovatie te komen (co-creatie). Het innovatieteam maakt een bewuste keuze in hoe ze in contact zijn met de relevante betrokkenen, dat kan gaan van informeren over de voortgang tot co-creatie.

Omgeving: de omgeving is primair geïnteresseerd in welke verbetering de innovatie oplevert voor de doelgroep. Samen met het innovatieteam is er een gezamenlijk concreet beeld over wat positieve opbrengsten zijn, bijvoorbeeld wat het betekent dat het onderwijs passender voor de leerlingen is of nog beter samen te werken met ouders. De doelgroep is hierin een gesprekspartner.



MOOI VOORBEELD: TRAJECTPLUSKLAS

Bij de start van hun proces dat leidde tot de trajectplusklas heeft het innovatieteam veel aandacht besteed aan contact met relevante betrokkenen. Ze organiseerden bijvoorbeeld een rondetafelgesprek met docenten, zochten de samenwerking met verschillende partijen en legden hun ideeën voor aan de directie en het samenwerkingsverband. Dit zorgde voor draagvlak en betrokkenheid en dat er middelen als geld vrijkwamen. Interessant genoeg geeft het innovatieteam aan dat het contact na de daadwerkelijke start van de trajectplusklas minder werd, de nieuwsbrief hield op bijvoorbeeld.

Nu in het nieuwe schooljaar nieuwe leerkrachten in de trajectplusklas les gaan geven, wordt merkbaar dat betrokkenheid en draagvlak goed onderhouden moeten worden om zich te verhouden tot de doelgroep van de trajectplusklas en de werkwijze eigen te maken. De school gaat dan ook investeren in de olievlekwerking, zodat de trajectplusklas duurzaam blijft bestaan en collega's in de school het blijven ondersteunen.

7. Delen wat werkt

Innovatieteam: gedurende het proces (en zeker als afsluiting) is er aandacht voor het delen van successen en inzichten met relevante betrokkenen en andere geïnteresseerden (bijvoorbeeld collega-scholen). Aanvullend wordt de omgeving uitgenodigd aan te geven wat zij met deze inzichten heeft gedaan en wat dit weer opleverde.

Omgeving: geïnteresseerden uit de omgeving nodigen het innovatieteam uit om hun inzichten met ze te delen. De geïnteresseerden koppelen terug naar het innovatieteam wat ze hiermee doen, wat het ze heeft opgeleverd en welke vragen er nog openliggen.



MOOI VOORBEELD: CLUSIUS COLLEGE ALKMAAR

Het team van Clusius College Alkmaar heeft het afgelopen jaar geïnvesteerd in het verbeteren van de verzuimregistratie en aanpak. Toen we tijdens het onderzoek met het team spraken, benoemden ze een groot aantal werkende factoren ten behoeve van het voorkomen en/of verkorten van (dreigend) thuiszitten. Zo weet het gehele team (o.a. de administratie, mentoren, trajectbegeleiders) bij welke jongeren sprake is van zorgwekkend verzuim. Dit zorgt ervoor dat de jongere door verschillende medewerkers, wanneer hij of zij wel op school is, direct aangesproken wordt met een positieve boodschap: "Wat fijn dat je er bent". Dit zorgt ervoor dat jongeren zich gezien voelen. Ook ouders en partners, zoals leerlicht worden tijdig geïnformeerd over het verzuim met als doel dat de jongere vanuit allerlei verschillende mensen, zowel thuis als op school, ondersteund en gestimuleerd wordt.

Aan het einde van het gesprek concludeerde het team: Het helpt om met jullie te bespreken wat werkt voor deze jongeren. Wij vinden onze werkwijze soms heel gewoon. Door met jullie te praten worden we onszelf nog bewuster van datgene wat werkt. Dat geeft energie en helpt ons om nog doelgerichter te werken.



STERKE KINDEREN

SAMENWERKINGSVERBAND VO NOORD-KENNEMERLAND

Adres

Hertog Aalbrechtweg 5
1823 DL Alkmaar

Algemeen

www.swvnk.nl

secretariaat@swvnk.nl

072 79 20 100