

Innovaties in onderwijs succesfactoren

Inleiding

Steeds meer scholen buigen zich in deze tijd over innovatie in hun onderwijs. Innoveren betekent meer dan aanpassen of verbeteren van datgene wat je doet of aanbiedt.

Uiteindelijk gaat het erom dat je in een school dingen fundamenteel anders gaat doen.

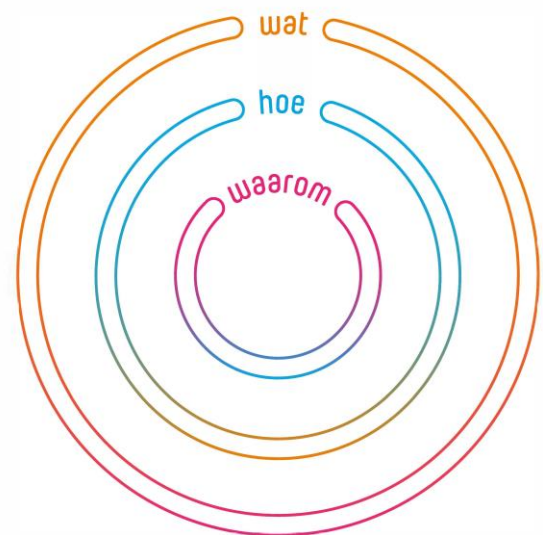
Er ontstaat bijvoorbeeld een nieuwe pedagogische en didactische aanpak in het onderwijsprogramma, leraren groeien in hun rol van docent naar coach, of in plaats van top-down werken ontstaat een cultuur waarin hiërarchie doorbrekend wordt gewerkt.

Er zijn allerlei factoren die het succes van innovatie in een school kunnen bevorderen of belemmeren. Schoolleiders van profielscholen zullen die herkennen. In deze bijdrage lichten wij er 5 uit die naar ons idee kritisch zijn om te komen tot een situatie waarin de dingen in je organisatie fundamenteel anders gaan.

1. Visie; één taal, één verhaal, de kracht van herhalen

Essentieel bij innovatie is het werken op basis van een gedeeld verhaal. Als een proces van innoveren stagneert is het vaak zo dat dit niet duidelijk is. Er is niet onvoldoende aandacht voor, terwijl het werken aan één taal en één gedeeld verhaal cruciaal is. Bij de start van iets nieuws of van een ontwikkeling is dit meestal aan de orde bij degenen die direct betrokken zijn. Zij zijn zich bewust van het **WAAROM**.

Wil je dat een duurzame verandering optreedt dan gaat het erom dat alle professionals in jouw organisatie deze taal kennen en gaan spreken. Datzelfde geldt overigens ook voor leerlingen en ouders. Je moet (samen) blijven investeren in je boodschap en je verhaal blijven vertellen. Behalve een consequent verhaal telt hier ook de kracht van de herhaling.



Golden cirkel Simon Sinek

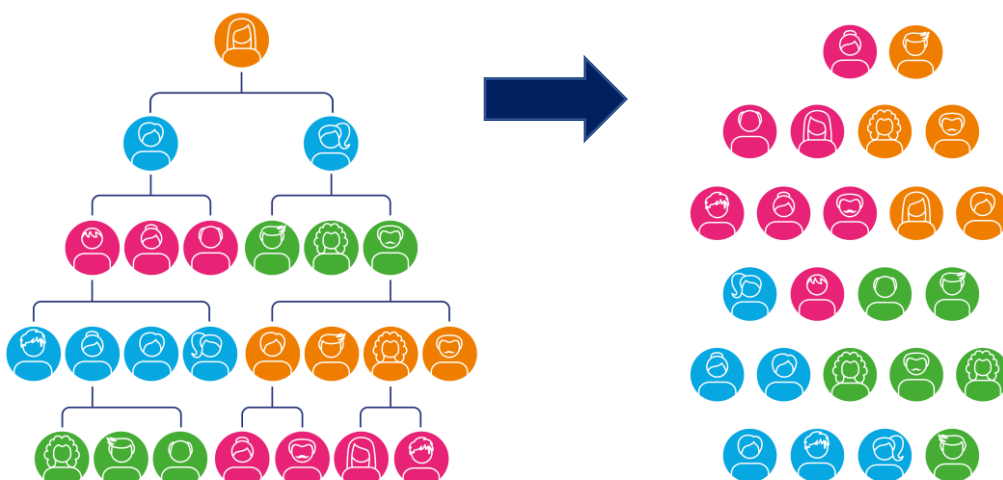
2. Cultuur: delen, open voor feedback, aanspreken en talenten (h)erkennen

De beste voedingsbodem voor innoveren is een onderzoekende cultuur. Innovaties in onderwijs worden vaak belemmerd door cultuurkenmerken als 'geslotenheid' en 'afrekenen'.

We zijn niet gewend om te delen, we oordelen snel en spreken in termen van goed en fout. Innovatie is juist gebaat bij een cultuur waarin ruimte is voor het experiment en een onderzoekende attitude. Belangrijk is dat we professionals die initiatief nemen stimuleren en dat we de diverse talenten in de school (h)erkennen. Een onderzoekende cultuur kenmerkt zich door open feedback, zowel van binnen de organisatie als van externe partners. In een dergelijke cultuur is het vanzelfsprekend dat schoolleiders, professionals, leerlingen, ouders en andere partners sámen het gesprek voeren over de betekenis en kwaliteit van onderwijs. Dit impliceert ook dat we elkaar durven aanspreken op dat wat goed gaat en dat wat verbeterd moet worden.

3. Systemen & structuren; doorbreek het status quo, bouw netwerken en realiseer vrijplaatsen

Bestaande systemen, structuren, wetten en regels, worden vaak beschouwd als belemmerend voor innovatie. In zekere zin kunnen ze dat ook zijn. Onze ervaring is dat we meestal in de verleiding komen om ons teveel door systemen en structuren te (af)laten leiden en dat ze een excuus vormen om niet te veranderen. Dat is jammer en bovendien onnodig. Het is goed mogelijk om structuren en systemen zo te beïnvloeden en in te richten dat zij innovatie bevorderen. Het is bijvoorbeeld essentieel voor innoveren dat je 'ontmoeten organiseert'. Dat kun je doen door (in- en externe) netwerken te bouwen en daarbinnen vrijplaatsen te realiseren waarin experimenten mogen plaatsvinden. De professionals in je organisatie moet je de verantwoordelijkheid geven voor hun bijdrage aan ontwikkeling en dus ook de bevoegdheid die daarbij hoort. Besluitvorming moet je zo inregelen dat teams of individuele professionals direct betrokken zijn. Dat vraagt een groot vertrouwen in de kennis en expertise van anderen.



4. Kwaliteit van professionals; continu investeren in (samen) leren

Innovatie heeft geen kans van slagen als professionals in de organisatie daarvoor niet gekwalificeerd of toegerust zijn. Meestal betekent een onderwijsontwikkeling dat er andere kwaliteiten moeten worden aangesproken en ontwikkeld of dat bestaande kwaliteiten moeten worden versterkt. Dat lijkt een open deur, maar in de praktijk is hier vaak onvoldoende oog voor. Er wordt al snel aangenomen of verwacht dat professionals in staat zijn om het nieuwe gedrag of een nieuwe vaardigheid op te pakken. Dan gaan we volledig voorbij aan het feit dat bestaand gedrag moet worden vernieuwd en dat het voor medewerkers ook belangrijk is om 'afscheid' te nemen van datgene waarmee zij vertrouwd zijn geraakt. Investeren in de ontwikkeling van professionals is noodzakelijk en kan op verschillende manieren. Cruciaal is wel dat het een continuüm wordt in plaats van éénmalige investering, omdat alleen dan nieuw gedrag kan groeien. Het stimuleren en vormen van leergemeenschappen waarin professionals samen leren is effectief, omdat de kennis en expertise binnen de organisatie dan expliciet tot hun recht komen en bovendien optimaal worden benut.

5. Leiderschap; vertrouwen, vooruitzien, kwetsbaarheid en lef

In scholen waar de innovatie slaagt ontstaat een nieuw leiderschapsparadigma. Het zogeheten heldenparadigma van één schoolleider die koers uitzet en een team dat volgt wordt verlaten. Leiderschap spreidt zich. Dat heeft gevolgen voor de rol van de 'formele leiders' in de organisatie. Als leider moet je in staat zijn om vertrouwen te geven aan mensen en initiatieven die op allerlei plekken in (en buiten) de school ontstaan. Wanneer je ruimte geeft aan talenten en bijvoorbeeld netwerken vormt ben je niet langer gebonden aan hiërarchie. Dit betekent niet dat je rol als leider niet meer belangrijk is. Je rol verandert wel, in bijzonder relatie tot de eerder genoemde succesfactoren.

Een visie, een duidelijk verhaal, een taal en dat consequent volhouden begint bij jou als leider. Belangrijk is dat je gedreven kunt verwoorden waartoe je onderwijs dient en hoe dat van betekenis is voor leerlingen, professionals en iedereen die verder is betrokken. Je moet 'er in geloven'.

Tegelijk moet je vooruitzien en anticiperen op wat komen gaat. Vertrouwen geven aan en ruimte maken voor talenten en initiatieven kan niet zonder dat je helder bent over wat je verwacht. Je mag, - sterker nog je moet - , wel degelijk eisen stellen.

Leiders die succesvol innovatie stimuleren staan bovendien 'dichtbij'. Dat lijkt misschien in tegenspraak met het bieden van ruimte. Waar het echter over gaat is dat je een gesprekspartner kunt zijn voor iedereen in je school die bijdraagt aan ontwikkeling. Je moet 'weten en zien' wat er gebeurt. Dat 'erkennen en waarderen'. En ook: 'aanspreken, bijsturen, corrigeren' wanneer dat nodig is. Dit kan alleen als je de moeite neemt om tijd te maken voor gesprek.

Daarbij is het van belang dat je jezelf kwetsbaar opstelt. Als je een lerende cultuur wil stimuleren, ruimte wil geven aan talenten, vrijplaatsen wil creëren waar wordt geëxperimenteerd dan moet er óók gelegenheid zijn om fouten te maken. Dat geldt voor iedereen in je organisatie, inclusief voor jou als leider. Wanneer jij je kwetsbaarheid laat zien, ontstaat er ruimte voor initiatief bij anderen.

Dit alles betekent tenslotte dat je als leider in onderwijs moet beschikken over een ongelooflijke dosis lef om de controle los te laten en ongemak in je organisatie te laten bestaan zodat er fundamenteel iets nieuws kan groeien.

Doen wat werkt en daarvan leren; evidence informed

Bij dit alles geldt dat we er in onderwijs erg alert op moeten zijn om datgene te doen wat werkt. Wetenschappelijk- en praktijkgericht onderzoek, maar ook de dagelijkse ervaringen van collega's in (andere) scholen leren ons heel veel over datgene wat effectief en succesvol is. Het is belangrijk dat we ons daarover een mening vormen en vervolgens onderzoeken hoe dit van betekenis kan zijn voor onze eigen organisatie. Toch zijn we nog niet zo gewend om op die manier ontwikkelingen aan te vliegen. We zijn geneigd vast te houden aan dat wat bekend is, óf we verhouden ons onvoldoende kritisch tot wat onderzoek of praktijkervaringen ons vertellen. En dat laatste is wel degelijk essentieel; we moeten het ter discussie durven stellen om te kunnen vaststellen hoe (nieuwe) inzichten van waarde zijn voor onze eigen praktijk. Innovatie is gebaat bij 'evidence informed' werken.