

VERWONDERING ALS MOTOR VOOR INNOVATIE

LESSEN VAN DE WERKGROEP INNOVATIE EN ONDERZOEK

Innovatie en onderzoek dragen bij aan de kwaliteit van het onderwijs en de aantrekkelijkheid van het werken in het onderwijs. Innovatie is noodzakelijk om een bijdrage te leveren aan het oplossen van wicked problems binnen het onderwijs.

Innovatie is niet eenvoudig, maar het gebeurt overal. De werkgroep innovatie en onderzoek, bestaande uit schoolleiders en bestuurders, heeft zich in het schooljaar 2021-2022 laten verrassen en inspireren door prikkelende ideeën uit diverse hoeken van de samenleving. Daarmee wil de werkgroep een bijdrage leveren aan het ontwikkelen van creatieve oplossingen op actuele onderwijsthema's. Deze poster toont met behulp van de organisatiedriehoek de lessen die de werkgroep heeft geleerd en die als inspiratie kunnen dienen voor andere leidinggevenden in het onderwijs. De belangrijkste les? Ga naar buiten en verwonder je!

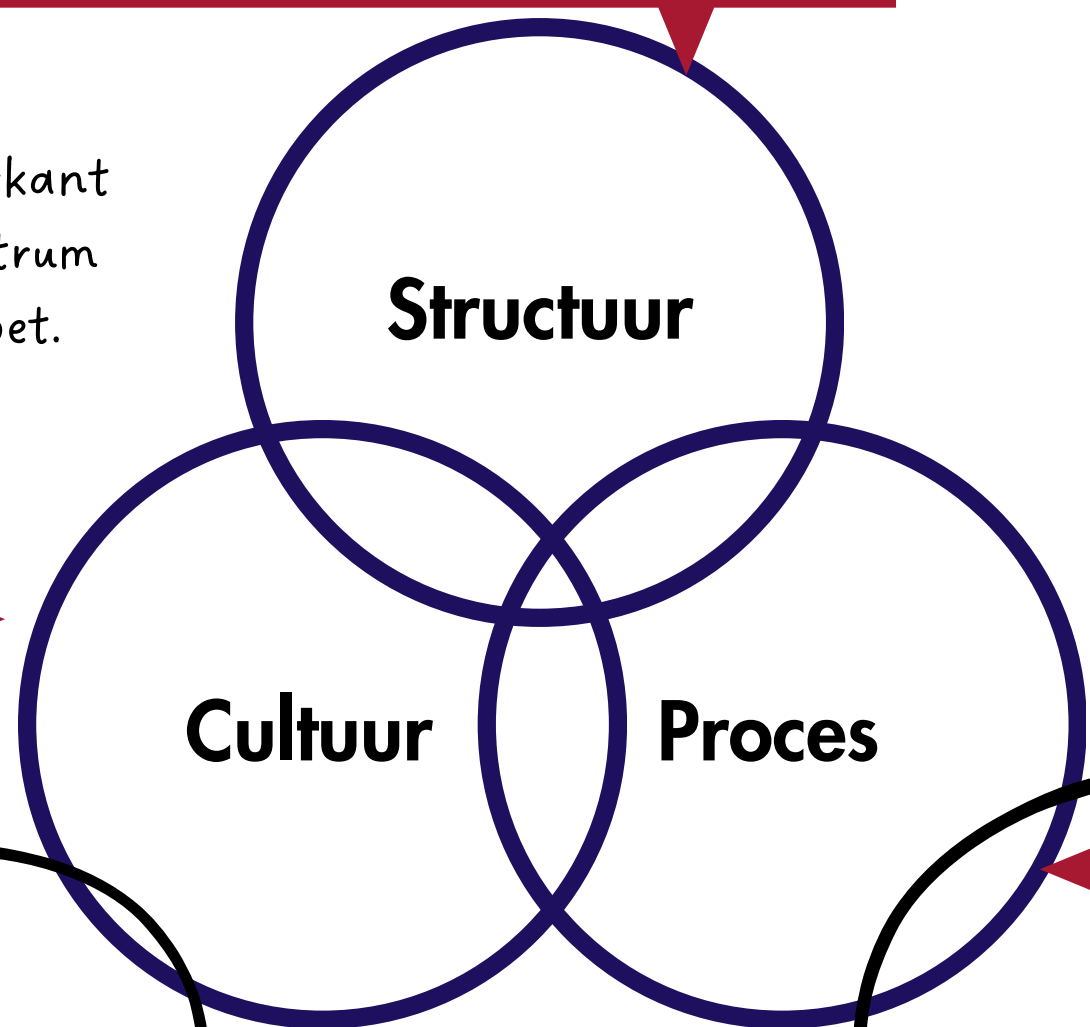
A. De school deelt de organisatie zo in dat er ruimte en tijd is voor nieuwe werkwijzen.

B. De school organiseert ontmoeting buiten de waan van de dag.

C. De school zorgt voor structureel contact tussen de school en onderzoekers.

Lees op de achterkant hoe je Design Thinking hiervoor inzet.

Lees op de achterkant hoe Topsportcentrum Papendal dit doet.



D. De school kent een cultuur van nieuwsgierigheid en samenwerking.

E. De school werkt vanuit vertrouwen.

F. De school stimuleert standvastigheid en doorzettingsvermogen.

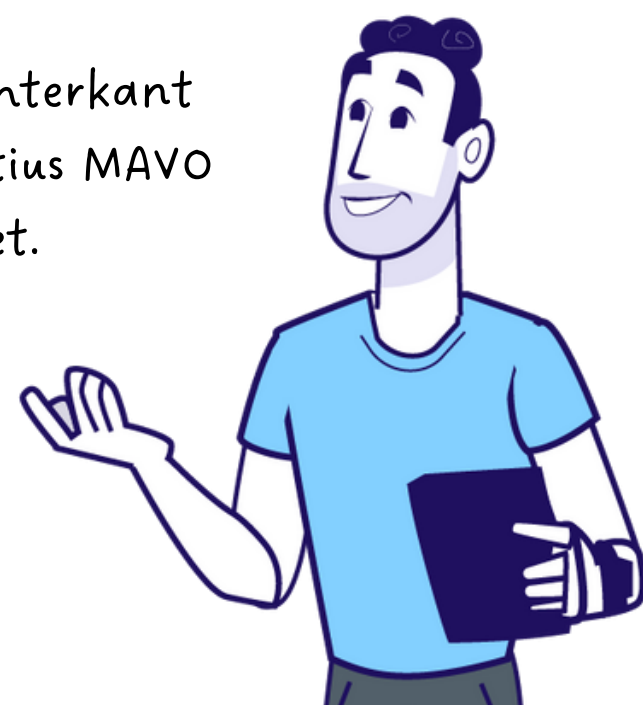
G. De school brengt problemen in kaart voordat er aan oplossingen wordt gewerkt.

H. De school werkt kennisgedreven.

I. De school werkt kortcyclisch.

Lees op de achterkant hoe AFAS dit doet.

Lees op de achterkant hoe de Bonifatius MAVO dit doet.



Structuur

A. De school deelt de organisatie zo in dat er ruimte en tijd is voor nieuwe werkwijzen.

Twee praktijkvoorbeelden van buiten het onderwijs vormen de basis van deze aanbeveling. ExperienceData, een bedrijf dat een AI-verzuimassistent ontwikkelt, liet zien dat door het automatiseren van routines verzuimpreventie en de kwaliteit van gesprekken versterkt wordt. Daardoor komt er ruimte voor andere zaken.

B. De school organiseert ontmoeting buiten de waan van de dag

Het onderwijsbestuur OMO is in 2021 gestart met een aantal broedplaatsen waarin docenten van verschillende OMO-scholen met elkaar samenwerken aan het oplossen van complexe vraagstukken, die anders zouden blijven liggen, omdat ze te complex en groot zijn voor één school. De broedplaatsen zijn een werkwijze waarmee aan radicale, out-of-the-box innovaties in het onderwijs kan worden gewerkt, op thema's die worden aangeleverd door de scholen. Elke vrijdag, voor de duur van vier maanden, is er een bijeenkomst van de broedplaatsen en die vindt altijd plaats buiten de school. Daardoor worden de deelnemers uit hun comfortzone gehaald en is er ruimte om los te komen van de waan van de dag. Dit sluit aan bij de kenmerken van de ecosysteembenadering:

1. een zo divers mogelijk samengestelde groep (biodiversiteit);
2. met een gezamenlijke ambitie;
3. die afhankelijk van elkaar zijn;
4. sociale interacties aangaan;
5. cross-organisational, hybride functionele eenheden (biotoop).

C. De school zorgt voor structureel contact tussen de school en onderzoekers

Voor leraren moet het mogelijk zijn om snel en laagdrempelig gebruik te maken van kennis uit onderzoek. Waarbij het ook belangrijk is dat die kennis past bij de specifieke context van de leraar en daarvoor helpt het als onderzoekers en leraren structureel contact hebben, om expertise uit te wisselen. Bij een bezoek aan Topsportcentrum Papendal viel op hoe geïntegreerd de samenwerking tussen topsporters en onderzoekers daar is. Sporters en onderzoekers kennen elkaar en delen hetzelfde hogere doel. Alle expertise is op het topsportcentrum aanwezig en bij elke verbeterstap van de sporter wordt optimaal gebruik gemaakt van die aanwezige kennis. In het onderwijs kunnen wij hiervan leren door het onderzoek dichterbij het onderwijs te organiseren. Het zou interessant zijn om te verkennen hoe de krachten van innovatie en onderzoek op één landelijke plek kunnen worden gebundeld, zonder dat het leidt tot een ivoren toren.

Cultuur

D. De school kent een cultuur van nieuwsgierigheid en samenwerking

Inzichten uit onderzoek naar innovatie geven het belang aan van mislukking bij het vormen van een innovatiecultuur, omdat het een belangrijk onderdeel is van het leerproces. Niet alleen het experiment zelf, maar ook het mislukken ervan moet worden geaccepteerd. Dit kan worden bevorderd door ondersteunende en participatieve leiders die wederzijds vertrouwen, samenwerking en leren stimuleren. Een voorbeeld hiervan is Google, waar ze werken met een aantal richtlijnen voor personeelsbeleid: Twee belangrijke principes zijn:

- neem nieuwsgierige mensen aan met doorzettingsvermogen;
- laat medewerkers een deel van hun eigen werk kiezen.

E. De school werkt vanuit vertrouwen

Het softwarebedrijf AFAS kent één regel: werk met gezond verstand in het belang van AFAS. Dat voorkomt dat een hoop energie wordt gestopt in het verzinnen van allerlei regels voor die 1% van de mensen die niet aan de regels voldoet. Daar hoort ook een bedrijfscultuur bij die gebaseerd is op het 'werken met liefde'. Uitgangspunt daarbij is dat medewerkers veel persoonlijke aandacht en eigen verantwoordelijkheid krijgen. Door dit vertrouwen kan de organisatie ook slimmer worden ingericht, zo zijn veel processen in digitale routines vastgelegd, is er geen personeelshandboek en is er maar één HR-medewerker nodig op 600 medewerkers.

F. De school stimuleert standvastigheid en doorzettingsvermogen

Innovatie is een zaak van langdurige cultuurverandering, zo was de boodschap van het Bonifatius mavo. Zij gingen een traject aan om hun leesonderwijs te verbeteren en vertelden ons erover. Dit voerden zij uit in de hele school. Pas wanneer er verandering in het gedrag van (een deel van) de organisatie ontstaat, kun je spreken van een geslaagde innovatie. Daarvoor is het belangrijk om als school om te kunnen gaan met weerstand, door te zetten en het langetermijnperspectief in de gaten te houden.

Proces

G. De school brengt problemen in kaart voordat er aan oplossingen wordt gewerkt

Deze les komt uit de principes van Design Thinking. Tijdens een lezing van het adviesbureau Perfect Storm werden de belangrijkste twee principes die aan de grondslag van deze les liggen, uitgelegd:

- het centraal stellen van de eindgebruiker: redeneer altijd terug vanuit de ervaring van degene voor wie je de innovatie in wilt zetten;
- verken eerst grondig het probleem, en schiet niet te snel in oplossingen. Analyseer eerst rustig welk probleem je op wilt lossen, of dit het juiste probleem is, en waar dit probleem precies uit bestaat;
- door deze principes toe te passen voorkom je dat je tijd en energie aan de verkeerde activiteiten besteed. Daarbij creëer je eigenaarschap bij de doelgroep, door deze bij de ontwikkelingen te betrekken.

H. De school werkt kennisgedreven

Uit iedere bijeenkomst van de werkgroep I&O bleek het belang van kennisgedreven werken. Een school werkt kennisgedreven door kennis uit onderzoek en uit de praktijk te benutten met oog voor de context. Een mooi voorbeeld waar dit naar voren kwam, is bij de Bonifatius mavo. Daar voerden ze een actie-onderzoek uit om het probleem en de context van de school goed in kaart te brengen. Daarna stelden ze een theoretisch kader op om onderbouwde interventies te kunnen kiezen. Bovendien stimuleerden zij constant kennisuitwisseling door leestafels te organiseren waar scholen en wetenschappers aan elkaar gekoppeld worden om de ontwikkeling verder te bespreken. Zo zorgden zij voor een mooie uitwisseling tussen verschillende soorten kennis, met oog voor de context waarin die gebruikt moet gaan worden.

I. De school werkt kortcyclisch

Tijdens iedere lezing, bezoek of bijeenkomst kwam het belang van kortcyclisch werken aan innovatie naar voren. Omdat innovatie vrijwel altijd een onbekende uitkomst heeft, is het van groot belang om continu te evalueren. Resultaten komen eerder op de (middel)lange termijn, dan dat er quick wins zijn. Daarom is belangrijk de innovatie goed te monitoren, met regelmatige feedbackloops waarbij de ontwikkelingen getoetst worden bij verschillende doelgroepen. Op basis daarvan kan bepaald worden of de beoogde doelen gehaald worden. Wanneer dit niet meer het geval is, dient de koers aangepast te worden. Hierbij is een flexibele houding van leidinggevend van groot belang. Je moet in staat zijn om leiding te geven aan de 'nietweetkunde': zonder het precies te weten moet je je kunnen aanpassen aan de situatie.

