

InnovatiImpuls  
Onderwijs

De kracht van innoveren  
van binnenuit



Tenzij uitdrukkelijk anders vermeld is op de inhoud van deze brochure een Creative Commons Naamsvermelding 4.0-licentie van toepassing. De volledige licentievoorwaarden zijn te lezen op <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.nl>

Graag deze methode van naamsvermelding aanhouden:

InnovatiImpuls Onderwijs, De kracht van innoveren van binnenuit, gelicenseerd onder CC BY 4.0

# Voorwoord

Leren en experimenteren met onderwijsvernieuwing, ofwel innoveren is belangrijk om de onderwijskwaliteit te verbeteren. Dit vraagt veel van leraren en schoolleiders. Er zijn talloze succesvolle en minder succesvolle voorbeelden te noemen waarin innovatie op scholen het doel was. Welke factoren bepalen nu dit verschil in succes? Innovatieimpuls Onderwijs (IIO) is een subsidie-regeling gericht op vernieuwen in het onderwijs. Op basis van ervaring met de meerjarige IIO Experimenten is een innovatiestrategie ontwikkeld, waarin voorwaarden zijn omschreven om tot succesvolle innovatie te komen. De visie die aan deze innovatiestrategie ten grondslag ligt, is dat innovatie niet een statisch concept is dat je van buiten de school kunt inbrengen, maar dat het gaat om het creëren van de juiste condities van binnenuit om tot een passende innovatie binnen de eigen context te komen. Hierin leert de ervaring van IIO dat de structuur en de basisvoorwaarden van innovatie strak georganiseerd moeten worden, terwijl de inhoud van de inno-

vatie aanvankelijk een open karakter behoeft. Als er namelijk iets van innovatieprogramma's uit het verleden kan worden geleerd, is het wel dat er geen vaste formule bestaat, omdat elke school in zijn eigen context met eigen vraagstukken te maken heeft. Wel is er een aantal lessen te trekken uit het innovatieproces dat bij scholen die deelnemen aan de IIO plaatsvindt. Deze zijn hieronder samengevat als belangrijkste IIO-principes. We willen hiermee meer inzicht geven in de ervaring en expertise van IIO aan anderen die zich ook bezighouden met onderwijsinnovatie en het slimmer organiseren van het onderwijs.





BEER: 100% GRAIN  
LAWYER: 100% GRAIN  
MEATBALL: 100% GRAIN  
CORNWALL: 100% GRAIN

SMUCKY FINGER  
LAWYER: 100% GRAIN  
MEATBALL: 100% GRAIN  
CORNWALL: 100% GRAIN

# Wat is Innovatielmpuls Onderwijs?

Innovatielmpuls Onderwijs (IIO) is een subsidieregeling voor scholen uit het primair en voortgezet onderwijs die in 2010 gestart is met als doel slimme en innovatieve oplossingen te ontwikkelen met het oog op het naderende lerarentekort. Verspreid over heel Nederland nemen 150 scholen deel aan één van de vijf IIO Experimenten die ze zelf hebben vormgegeven, om zo op innovatieve wijze naar vernieuwing binnen de school te leren kijken en handelen. De school zelf is een lerende organisatie, waarvan je de bestaande context moet gebruiken om van binnenuit iets in beweging te brengen. Op die manier versterk je het innoverend en lerend vermogen van de school zelf en bereik je een vorm van innovatie die duurzaam en toekomstbestendig is.

Typische IIO-vraagstukken zijn gericht op hoe scholen slimmer kunnen werken als organisatie. Een voorbeeld is te onderzoeken op welke manier scholen kwalitatief

goed onderwijs kunnen waarborgen terwijl ze te maken hebben met leerlingenkrimp of een lerarentekort. Hiervoor zijn verschillende innovatiestrategieën mogelijk. Zo valt te denken aan oplossingen met inzet van ICT, oplossingen die te maken hebben met functiedifferentiatie of oplossingen waarbij het primaire proces anders georganiseerd wordt. IIO stimuleert scholen om binnen hun eigen omgeving en mogelijkheden op een integrale manier aan de slag te gaan met onderwijsvernieuwing. Hieronder leggen we uit welke vijf principes ten grondslag liggen aan IIO, hoe deze tot succes hebben geleid en wat de opbrengsten zijn. We hopen dat dit inspiratie is voor iedereen die ook wil dat scholen in Nederland nog beter en slimmer worden!

# 1

## Beweging begint in de praktijk, niet op papier

”

*Als leidinggevende van een veranderingsproces is in beweging komen en blijven van mezelf en het team één van mijn belangrijkste taken geweest. Alleen lukt me dat niet. Buitenstaanders die kritisch meedenken en -doen heb ik (hiervoor) altijd nodig gehad. Door IIO kom ik zelf op andere scholen om mee te denken, feedback te geven en te ondersteunen bij hun veranderingsproces. En geloof mij maar; als een aantal IIO'ers op jouw school binnenwandelt, ontstaat er beweging!*

Joost Timmermans, docent, projectleider Onderwijsteams, Innovatiebrigadier, Goese Lyceum, Goes

Vernieuwen in het onderwijs doe je niet alleen. IIO brengt vernieuwers met elkaar in contact, zodat scholen van elkaars opgedane ervaringen en kennis leren. Dit netwerk van onderwijsvernieuwers en vernieuwende scholen brengen we in beweging door offline ontmoetingen te organiseren in de vorm van Bendecafés, Innovatiebrigades en de landelijke IIO-dag. Maar ook online vindt veel kennisuitwisseling plaats in de vorm van filmpjes, interviews en cases van ervaringsdeskundigen. Bovendien biedt de website een platform voor het delen van de lessen en opgedane inzichten. Alle scholen kunnen gebruikmaken van het materiaal, de geleerde lessen en gedeelde handvatten.

Van elkaar leren staat aan de basis van IIO. Voor de start hebben scholen gezamenlijk ideeën voor experimenten ingebracht. Tijdens de uitvoering van de experimenten werken de IIO-scholen samen met een bovenschoolse projectleider. En recentelijk zijn Innovatiebrigadiers toegevoegd aan het netwerk om gericht op andere scholen mee te denken. Brigadiers zijn docenten, schoolleiders of projectleiders uit één van de vijf experimenten, die ervaring hebben opgedaan met verandering tot stand brengen in hun eigen school. De kracht van deze brigadiers ligt in de vaardigheid om de door hen opgedane inzichten toe te passen op de innovatievraagstukken van anderen.

## Wat levert dit op?

- Duurzame kennisdeling van opgedane inzichten, waarbij scholen elkaar verder helpen en ervaring niet verloren gaat;
- Innovatiebrigadiers van deze innovatieprincipes, die voor verspreiding in elke regio zorgen;
- Een steeds groter netwerk en duurzame kennisdeling.

# 2

## Verandering vraagt actie op alle niveaus

”

*Een innovatie lukt alleen als er op alle niveaus de bereidheid is om te investeren in een ontwikkeling die bijdraagt aan de kwaliteit van je school. Bij ons op school is E-klas & PAL-student geïntroduceerd door een teamleider. Hij heeft de aansluiting gezocht bij het docentennetwerk dat al bestond vanuit Bètapartners en het idee in ons managementteam gebracht. We zijn ook op alle niveaus betrokken bij het project: de teamleider coördineert het project bij ons op school, de docenten gaan naar docent-bijeenkomsten en ik zit in de stuurgroep. We nemen samen, vanuit alle geledingen (PAL-studenten, docenten, teamleider en schoolleider), actief deel aan de conferenties en verzorgen daar verschillende bijdragen.*

Ingrid Tjio, schoolleider en penvoerder E-klas & PAL-student, Regius College, Schagen



In de scholen zelf is een integrale aanpak nodig om tot een succesvol innovatieproces te komen. Dit betekent dat er gelijktijdig op alle verschillende niveaus binnen de (school)organisatie en met alle betrokkenen wordt gewerkt aan de vernieuwing. Voor een breed gedragen aanpak is samenwerking tussen leraren, schoolleiders, leerlingen, ouders en bestuurders nodig, zodat iedereen vanuit een eigen perspectief inbreng kan leveren. Bovendien vergroot een gedeeld draagvlak de kans op goede borging van de vernieuwing binnen de schoolorganisatie.

In de praktijk zien we dat een belangrijke basis wordt gevormd door de combinatie van actieve sturing door de bestuurder en een stimulerende schoolleider, die de ontwikkeling koppelt aan de langetermijnvisie van de school. Het werkt op scholen het beste als docenten vanuit hun motivatie een eigen invulling kunnen geven aan het gedeelde doel in hun eigen werk, maar ook als leerlingen in de les een actieve rol krijgen toebedeeld.

## Wat levert dit op?

- Een gedeeld doel waaraan iedereen zijn eigen bijdrage kan leveren;
- Betrokken docenten die voor zichzelf een meerwaarde zien in de ontwikkeling van de gehele schoolorganisatie;
- Onderling begrip tussen betrokkenen uit verschillende organisatielagen;
- Vernieuwing die beklijft doordat de motivatie van vernieuwing gedragen wordt door alle betrokken partijen.

## IIO Experiment: SlimFit

Basisscholen die werken vanuit het organisatieprincipe van SlimFit, vervangen de reguliere klassen door 'units' van 70 à 90 leerlingen. Bij kleine scholen zijn dat minder kinderen. De leerlingen krijgen passend onderwijs aangeboden omdat er meer mensen met verschillende talenten (leerkrachten, onderwijsassistenten en specialisten) worden ingezet. Dit betekent dat er met meer mensen wordt gewerkt vanuit de ambitie: kwaliteit van het onderwijs omhoog en minder werkdruk.



# 3

## Vernieuwing krijgt ruimte door structuur

”

*Uiteindelijk gaat onderwijsinnovatie om de toegevoegde waarde die het biedt voor kinderen. Mijn ervaring is dat er voldoende ruimte moet zijn om een nieuwe beweging te kunnen maken, op ieder niveau in de schoolorganisatie. Een kritische succesfactor voor dit slagen ligt daarom in het verbinden van de belangen van het bestuur, management, professionals, ouders en leerlingen. Het is cruciaal dat bij het anders organiseren van onderwijs een van elkaar lerende structuur tussen deze lagen wordt opgebouwd, waarbij de ruimte ontstaat die professionals en belanghebbenden nodig hebben om met een open houding hun expertise met elkaar te kunnen delen en ontwikkelen.*

Marius Berendse, bovenschools projectleider SlimFit

Bij een creatief innovatieproces denk je niet direct aan een sterke structuur, maar toch blijkt uit de IIO Experimenten dat dit een belangrijke voorwaarde is om tot onderwijsvernieuwing te komen. Door kaders aan te geven, ontstaat een duidelijke focus op het doel en de verwachtingen. Bovendien is een louter financiële impuls niet voldoende om scholen bij hun innovatietraject te ondersteunen; er is structurele inhoudelijke begeleiding en kennisdeling nodig om het innovatieproces in de praktijk tot een succes te brengen. Zo hebben de onderwijsvernieuwers altijd een aanspreekpunt en ondersteuning om op terug te vallen wanneer zij obstakels in het proces tegenkomen. Verder zorgt een duidelijke ondersteuningsstructuur voor support, een netwerk

waarbinnen kennisdeling kan plaatsvinden en meer betrokkenheid en eigenaarschap van de deelnemers.

Binnen IIO is dit gerealiseerd door een structuur te creëren waarbij er ondersteuning wordt geboden op projectniveau (bovenschools) en op lokaal niveau (intern). Hierdoor kunnen zowel de projectbrede doelstellingen als de doelstellingen per school in het oog worden gehouden. Zo staan er gedurende de looptijd van IIO diverse partijen klaar om scholen te ondersteunen bij hun experiment. Deze structuur zorgt ervoor dat iedereen weet wie waarvoor verantwoordelijk is en wie welke kennis in huis heeft.

## Wat levert dit op?

- Een structurele ondersteuning bij het innovatieproces waarop terug te vallen is;
- Een duidelijke structuur waarin duidelijk is bij wie welke verantwoordelijkheid ligt; er wordt meer eigenaarschap ervaren door deelnemers;
- Ruimte voor scholen om de inhoud van het vernieuwingsproces zelf vorm te geven;
- Inzichten in het veranderproces zelf, die vervolgens weer gedeeld kunnen worden.

## IIO Experiment: Onderwijsteams

Bij Onderwijsteams krijgen docenten in het voortgezet onderwijs de ruimte om te professionaliseren. Door les te geven aan een grote groep leerlingen, met een of meerdere onderwijsondersteuners, ontstaat er ruimte om kleine groepjes leerlingen extra instructie te geven. De overige leerlingen zijn zo zelfstandig mogelijk aan het werk, waarbij ze creatief gebruikmaken van digitale middelen. De docent kan zich meer richten op de kern van het vak, het leerproces van de leerlingen.

## IIO Experiment: Leerlingen voor Leerlingen

Bij Leerlingen voor Leerlingen worden ouderejaars leerlingen ingezet om hun jongere medeleerlingen te helpen. In een filmpje, gemaakt onder begeleiding van de vakdocent en een mediaspecialist, geven de ouderejaars antwoord op vakspecifieke, veel voorkomende vragen. De filmpjes zorgen er voor dat docenten in hun klas een uitleg niet opnieuw hoeven te geven, waardoor er meer ruimte ontstaat voor verdieping, interessante vragen en individuele begeleiding van leerlingen.

# 4

## Openheid en overdraagbaar- heid staan voorop

”

*Bij een ambitieuze en leergierige cultuur hoort openheid over wat goed gaat en wat nog beter kan. Zet je neer als school, laat zien wat er al gebeurt!*

Sander Dekker, staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Iedereen kan gebruikmaken van de opbrengsten, opgedane kennis en inzichten van IIO. Zo zijn de ruim 1200 door leerlingen gemaakte instructiefilmpjes via de IIO-site vrij te gebruiken voor alle scholen in Nederland. Dit materiaal wordt ook via bestaande netwerken en platforms gedeeld, zoals Wikiwijs. We delen onze kennis en halen kennis van anderen in huis. Op die manier worden ervaringen met de experimenten met elkaar gedeeld, waardoor er steeds van elkaar geleerd kan worden en niemand bij nul hoeft te beginnen.

Naast kennisdeling tussen de scholen onderhouden we verbindingen met andere belangrijke partijen in het onderwijsveld, waaronder de sociale partners, de

Onderwijscoöperatie, Kennisnet, School aan Zet, Stichting Leerkracht en andere onderwijsvernieuwers. Met deze dwarsverbanden borgen we de geleerde lessen en ervaringen, ook na de looptijd van IIO.

Via een kwantitatief en een kwalitatief onderzoek worden de opbrengsten van de vijf experimenten in kaart gebracht. Er wordt gekeken naar indicatoren zoals de werkdruk en de arbeidsproductiviteit, maar ook naar de succes- en faalfactoren van de verschillende innovatieprocessen zelf. Deze onderzoeksresultaten bieden handvatten aan scholen die ook met soortgelijke vraagstukken aan de slag willen en dragen bij aan de borging van de opgedane kennis en ervaring.

## Wat levert dit op?

- Toegankelijke uitwisseling van expertise tussen verschillende (school)organisaties;
- Prikkelende wederzijdse inspiratie die aanzet tot meer samenwerking;
- Een database van concrete opbrengsten en producten waaruit scholen kunnen putten;
- Belangrijke inzichten die dienen als input voor toekomstig onderwijsbeleid.



## IIO Experiment: Videolessen

Bij Videolessen kunnen leerlingen op verschillende locaties dezelfde lessen volgen. Docenten delen lesuren met collega's op afstand, wat ruimte geeft voor andere taken en verdere ontwikkeling van hun specifieke expertise. Zo kunnen vakken die kampen met een teruglopend aantal leerlingen toch onderwezen worden. Scholen kunnen meer maatwerk bieden, zowel voor leerling als leerkracht. Docenten die met Videolessen werken, ontwerpen het onderwijs samen met hun collega's van andere scholen.



# IIO Experiment: E-Klas & PAL-student

Een E-klas bestaat uit een rijk gevulde elektronische leeromgeving ontwikkeld door docenten zelf. De E-klas is gevuld met studiewijzers, (zelf) toetsen en chatmogelijkheden met medeleerlingen en docenten, waar de leerling zelf kan experimenteren en testen kan doen. Er worden getrainde PAL-studenten (PAL = Persoonlijk Assistent Leraar) ingezet. De PAL-studenten worden in een vroeg stadium van hun studie uitgedaagd om onderwijservaring op te doen.



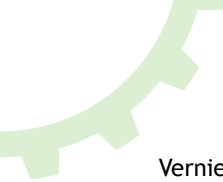
# 5

## Vernieuwing vraagt om een flexibel proces

”

*Met het instellen van een innovatiefonds waarbij docenten zelf met elkaar beslissen waar het voor gebruikt wordt, betraden wij een voor ons onbekend terrein. Doen docenten dan de goede dingen met dat geld? Hoe stimuleren we ze om verder te denken? Hoe zorgen we ervoor dat er ook coalities tussen scholen komen? IIO is een goede sparringpartner om bij onzekerheid de zaken open te houden en niet dicht te timmeren. Elk gesprek wakkerde ons enthousiasme om door te zetten aan, en ze gaven ons ook goede suggesties om richting te geven aan het proces. Ze denken niet vanuit gesloten formats, maar vanuit de mogelijkheden en vraagstukken van de school.*

Christa Compas, lid CvB OVO Zaanstad



Vernieuwen doet elke school op zijn eigen manier, passend bij de eigen ontwikkeling en context. Een IIO-concept kent bepaalde uitgangspunten, maar in de praktijk zien we vele verschillende verschijningsvormen. Bij (onderwijs)innovaties is het vooraf nooit helemaal zeker hoe het proces zal verlopen. De reden waarmee een school een vernieuwingstraject instapt kan gedurende de looptijd veranderen. Het is dus van belang het innovatieproces open en flexibel te houden, door constant te blijven reflecteren op het veranderproces.

Binnen IIO betekent dit dat de betrokkenen continu op de hoogte blijven van de praktijksituatie van scholen. Zo worden alle experimentischolen minstens een keer per jaar bezocht door de bovenschoolse projectleiders. Ook betrokkenen vanuit OCW worden op deze bezoeken meegevraagd en krijgen zo een inkijkje in de schoolpraktijk. Daarnaast wordt er door middel van een regionale, vraaggestuurde aanpak, bijvoorbeeld via Bendecafés daadwerkelijk aan die vraagstukken gewerkt die in die regio spelen in het onderwijs.

## Wat levert dit op?

- Een continue drijfveer om het proces te evalueren en verbeteren;
- Een pro-actieve houding, in plaats van achteraf reageren op ontwikkelingen die al in gang zijn gezet;
- Een duidelijke focus op het doel en de relevantie van de vernieuwing, in plaats van vernieuwen om het vernieuwen.



# Tot slot

Hierboven staan eenvoudige principes, maar de dagelijkse praktijk laat zien dat het niet altijd makkelijk blijkt om ze toe te passen. Maar als het dan lukt, kan het veel nieuwe energie en werkplezier opleveren. Deze principes kunnen worden gezien als de handvatten waarmee binnen het programma Innovatielmpuls Onderwijs wordt geprobeerd om dit soort innovatieprocessen succesvol vorm te geven. Zij stonden aan de basis van IIO, maar zijn zeker niet statisch. De principes worden continu geëvalueerd en aangepast op basis van de opgedane lessen en ervaringen.

Naast de 150 scholen die sinds 2010 deelnemen aan de regeling biedt IIO ook de mogelijkheid om andere scholen te ondersteunen met hun innovatievraagstukken. Hierbij wordt de expertise en ervaring vanuit de IIO-scholen en de Innovatiebrigadiers gedeeld. Al deze lessen, resultaten en opbrengsten worden aan het eind van de regeling in kaart gebracht voor alle scholen en

andere geïnteresseerden. Zo dragen we bij aan innovatieve vermogen van al onze scholen!

Ben je geïnteresseerd in ondersteuning door IIO, neem dan contact met ons op. We denken graag mee en leveren maatwerkbegeleiding voor het stimuleren van het innovatief vermogen van de onderwijsorganisatie. De vragen en ambities die bij scholen of schoolbesturen in een regio leven, staan daarbij centraal.

# Meer informatie

[info@innovatieimpulsonderwijs.nl](mailto:info@innovatieimpulsonderwijs.nl)

[www.innovatieimpulsonderwijs.nl](http://www.innovatieimpulsonderwijs.nl)

Twitter: @IIOnderwijs

InnovatieImpuls Onderwijs is een initiatief van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en wordt uitgevoerd door Kennisland en CAOP.

Maart 2014

