

Er speelt ontzettend veel in het onderwijs. Door het leren op afstand is er geen 'normaal' meer. En naast het lerarentekort zijn er verschillende andere grote aandachtsgebieden, van taal en rekenen tot nieuwe doelen. Hierdoor is het gevoel van werkdruk enorm, en lijkt er steeds minder ruimte te zijn voor nieuwe ideeën, creativiteit en innovatie bij docenten. Rondom de term 'innovatie' hangt dan ook een negatieve sfeer bij veel docenten. Hoe zorg je dat je wel een goede verandering in school inzet... en ook echt inbed?

Alle lagen

Om meteen tot de kern te komen: voor alle lagen in een school gelden dezelfde principes. Meer [eigenaarschap voor leerlingen](#) begint bij meer eigenaarschap voor docenten. Meer aandacht voor bepaalde [doelen](#) begint bij docenten die hier zelf meer aandacht aan besteden. En als dit voor docenten en leerlingen geldt, dan geldt dit net zo voor docenten en schooldirecteuren. Het klinkt zo logisch dat het bijna een open deur lijkt, maar in de praktijk valt het toch vaak tegen.

Een voorbeeld van voor Corona: een basisschool kiest er voor om chromebooks te gaan gebruiken. De ICT-coördinator gaat enthousiast aan de slag met het maken van een plan wat vooral gericht is op de leerlingen. De chromebooks worden aangeschaft, maar na een tijdje valt iets op: er is eigenlijk maar weinig veranderd. Alle mooie ideeën over het inzetten van de nieuwe middelen lijken te zijn verdwenen. De chromebooks worden wel ingezet, maar zijn eigenlijk alleen een vervanger voor schriftjes geworden. Dat was toch niet de bedoeling?

Weer iets erbij...

Het voorbeeld is waarschijnlijk erg herkenbaar, en komt op allerlei manieren voor in scholen. Een mooi idee of plan, veel enthousiasme bij de betrokkenen, maar uiteindelijk kan er geconstateerd worden dat de opbrengst tegenvalt. De schuld lijkt dan vaak bij de docenten te liggen, want die wilden het graag maar passen het uiteindelijk niet toe. Als er dan geëvalueerd wordt waarom iets niet gelukt is komen vaak dezelfde argumenten voorbij: er was te [weinig tijd](#), het doel was niet helder, het paste niet in het [gewone programma](#) en het werkte niet zoals het moest. Kortom: er is tijd, geld en energie besteed en uiteindelijk heeft het weinig veranderd. Dat moet anders kunnen!

Leiderschap

En jazeker, dat kan ook anders! Er zijn namelijk een aantal valkuilen die er voor zorgen dat een innovatie of verandering in een school niet lukt. Het staat of valt daarbij met leiderschap. Vanuit de inhoud leiding geven aan een verandering is niet eenvoudig, en je moet er echt voor durven staan. Dit leiderschap zit dan ook niet vast aan een functie of titel: elke docent, teamleider of directeur kan net zoveel leiderschap vertonen. Als dat goed gaat dan is er al snel een beter resultaat merkbaar. De ontwikkelingen zorgen dan voor een positieve sfeer, minder gevoel van druk en meer aandacht voor wat er echt toe doet. Hieronder 5 aandachtspunten die er voor zorgen dat een innovatieproces wel slaagt, vanuit dit leiderschap:

1. Innoveren is leren

Om bij het begin te beginnen: het belangrijkste is om een innovatieproces als een leerproces te zien. Elke verandering in het onderwijs is ook een verandering van gedrag van degene die in het onderwijs werken. Hoe groot of klein de innovatie ook is: het veranderen van oud gedrag is iets wat tijd kost en het beste werkt wanneer er samengewerkt wordt. Dit is ook meteen lastig: het betekent dat je zowel als docent als schooldirecteur open moet staan voor het proberen van nieuwe dingen en omgaan met de [feedback](#) die je hierop kunt krijgen. Het lijkt soms gek, maar in een organisatie die draait om leren lijkt juist het leren van de mensen zelf ingewikkeld. Een innovatie kan bijna niet slagen zonder ruimte om oud gedrag af te leren en door middel van nieuwe kennis en vaardigheden nieuw gedrag aan te leren.

2. Wat is de ambitie?

Een stap die vaak wordt overgeslagen omdat het vooral te veel tijd lijkt te kosten is het formuleren van een gezamenlijk ambitie. Een heldere ambitie maakt dat het duidelijk is waar een school naar toe wil en creëert ruimte omdat er minder aandacht uitgaat naar de zaken die niet belangrijk zijn. Als directeur neem je hierin het voortouw door samen met de docenten te kijken naar waar de focus moet liggen. Dit kan heel groot (waartoe dient ons onderwijs?) tot klein (hoe gaan we de nieuwe methode voor rekenen optimaal inzetten?). Hoe dan ook: de focus moet zo scherp mogelijk zijn. Samen met de docenten ga je vervolgens de ambitie verkennen. Dit zorgt voor twee dingen die in de loop van het proces alleen maar belangrijker worden: een [gezamenlijke visie](#) en een gezamenlijke taal rondom deze visie.

De ambitie mag ook de andere kant op: veel jaarplanningen zijn zo vol dat er ook gekeken mag worden om iets te schrappen. De belangrijkste vraag daarbij is kort maar krachtig: wat gaan we niet meer doen? Als alles belangrijk is, dan is er uiteindelijk nergens meer echt aandacht voor.

3. Geen one-size-fits-all

In de klas is er veel aandacht voor differentiatie en [gepersonaliseerd leren](#). Maar is dit voor docenten ook zo? Elke docent heeft een eigen manier van werken en kwaliteiten die hierbij passen. In het ideale plaatje is het zo dat dit als een mooie puzzel in elkaar past en alle kwaliteiten gebruikt kunnen worden. Aan de andere kant is het ook nodig dat er een bepaalde manier van handelen is die bij alle docenten terug te zien is. Dit maakt namelijk de cultuur op een school, en zorgt er voor dat een leerling herkenbaar onderwijs krijgt. Hetzelfde is te zien bij leerlingen: als school wil je dat elke leerling kan gebruiken waar hij of zij goed in is, maar uiteindelijk moet ook iedereen een bepaald niveau halen.

Vaak wordt er gekozen voor een aanpak waarbij van iedereen hetzelfde verwacht wordt. En dat is eigenlijk best vreemd. Als een innovatieproces als leerproces gezien wordt dan kan er niet maar een aanpak zijn die het beste werkt. Sterker nog: juist daarom gaat het invoeren van een verandering vaak fout! Door gebruik te maken van verschillende kwaliteiten en verschillende manieren van aanpak ontstaat er meer [creativiteit](#) en heeft de uitvoering een

grotere kans van slagen.

4. Kleine stapjes

Een andere fout die vaak gemaakt wordt is het vele overleggen. Wanneer je mensen in het onderwijs bij elkaar zet zie je al snel hetzelfde gebeuren: er wordt veel overlegd en te weinig gedaan. Dat is ook niet zo vreemd: niemand heeft een opleiding 'effectief vergaderen' gevolgd, en dus trappen de meeste teams in dezelfde val. Wil je doelgericht gaan innoveren, dan is het juist belangrijk dat er gehandeld wordt! [Kleine maar snelle stapjes](#) zijn nodig, en dus moeten bijeenkomsten daar op ingericht zijn. Deze manier van werken, de 'agile-methode', helpt om sneller resultaat te krijgen in de praktijk. Daarbij worden kleine onderdelen van een grotere ambitie in kleine stapjes in de praktijk uitgetest. Als 'leider' ben je bij uitstek degene die hier het klankbord voor vormt. Door ruimte te geven voor ontwikkeling, maar ook strak te zijn op de uitvoering lukt het zo om teams snel stappen te laten zetten.

5. Verankeren

Richting het einde van een innovatieproces doemt altijd dezelfde vraag op: hoe gaan we de verandering borgen of verankeren? In veel gevallen wordt er een document geschreven wat er voor moet zorgen dat ook in de toekomst de nieuwe manier van werken nog gebruikt wordt. Maar wat als [het proces](#) zelf de verankering is? Wanneer het lukt om stap voor stap oud gedrag af te leren en nieuw gedrag aan te leren dan is een innovatie automatisch geborgd door de betrokkenen. Dit laat ook meteen de keerzijde zien: als je als docent niet betrokken geweest bent bij het proces is het moeilijk om ineens, vanuit het niets, het ook op een andere manier te doen.

Het beste kun je dus zorgen voor een constante manier van delen van de opbrengsten, waarbij dit vooral ook actief ingezet wordt. Dus: docenten elkaar laten zien en laten leren hoe de nieuwe manier van werken gaat, en hierbij elkaar coachen en feedback geven. Hierdoor blijf je als school continu in ontwikkeling en borg je automatisch de nieuwe ideeën in het nieuwe gedrag van de docenten.

Blijven leren

Het is misschien wat kort door de bocht, maar met de bovenstaande aandachtspunten in het achterhoofd heeft een innovatie of verandering een veel grotere kans op slagen. Minder overleggen, meer doen, meer vanuit jezelf en meer aandacht voor wat echt nodig is. Hierdoor creëer je samen op de langere termijn een lerende cultuur in een school, waarbij het niet meer over innoveren gaat, maar echt over het leren zelf. Niet alleen voor de leerlingen, maar voor iedereen die in de school werkt. En dat begint met het nemen van leiderschap.