

Flankerend onderzoek SIOF-beurs

- EINDRAPPORT -

Auteurs

Denise Bijman (RegioPlan)
Benjamin Bremer (ECBO)
Daniëlla van Uden (ECBO)
Johan Coenen (ECBO)
Jos Lubberman (RegioPlan)

Amsterdam, 20 maart 2023
Publicatienr. 21042



© 2023 RegioPlan. Dit project is (mede) gefinancierd door het NRO.

Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van RegioPlan. RegioPlan aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

1 Inleiding	1
1.1 Achtergrond en doel onderzoek	1
1.2 Aanpak	1
1.3 Leeswijzer	3
2 Het innovatieproces	5
2.1 Inleiding	5
2.2 Innovaties: aanleiding en doelen	5
2.3 Veranderfases en activiteiten	7
2.4 Het innovatieproces: verloop, effecten en borging	7
2.5 Conclusies	11
3 De schoolleider	14
3.1 Inleiding	14
3.2 De schoolleider als ondernemer	14
3.3 Conclusies	18
4 De schoolomgeving	20
4.1 Inleiding	20
4.2 Steun en betrokkenheid van stakeholders	20
4.3 Corona, lerarentekort en leerlingpopulatie	22
4.4 Externe begeleiding en samenwerking	23
4.5 Ervaring van medewerkers met de innovatie	24
4.6 Conclusies	24
5 De SIOF-beurs	27
5.1 Inleiding	27
5.2 Meerwaarde van de SIOF-beurs	27
5.3 Conclusies	28
6 Conclusies	30
Bijlage – Samenstelling klankbordgroep	34

Inleiding

1

1 Inleiding

1.1 Achtergrond en doel onderzoek

Met subsidie van het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO) voerden RegioPlan en ECBO een flankerend onderzoek uit naar de inzet van de beurs die vanuit het Schoolleiders Innovatie- en Ontwikkelfonds (SIOF) is verleend. Deze SIOF-beurs (€30.000) is begin 2020 uitgekeerd aan 27 schoolleiders in het primair onderwijs. Het gaat om scholen met verschillende leerlingenaantallen en in verschillende regio's. Naast basisscholen gaat het ook om twee scholen voor speciaal basisonderwijs en één bestuur voor speciaal onderwijs. Alle scholen hebben een waardering 'Goed' van de Inspectie van het Onderwijs. De SIOF-beurs is bedoeld om innovaties rondom anders organiseren aan te jagen. Het gaat grofweg om drie typen innovaties:

- Een overstap naar unitonderwijs of groepsdoorbrekend werken;
- Werken met functiedifferentiatie;
- Een nauwere samenwerking met de kinderopvang.

Het doel van het flankerende onderzoek is om te achterhalen welke condities randvoorwaarden zijn voor het al dan niet succesvol uitvoeren van een innovatietraject rondom anders organiseren. Als we in dit rapport spreken over innovatie verstaan we daaronder: het toewerken naar een concept rondom anders organiseren of het doorontwikkelen daarvan. In het onderzoek wordt specifiek gekeken naar drie factoren:

1. De rol van de schoolleider en specifiek zijn of haar ondernemendheid;
2. De invloed van een aantal contextfactoren in de school;
3. De rol van een aanjaagsubsidie zoals de SIOF-beurs.

1.2 Aanpak

Tijdens dit onderzoek hebben we verschillende activiteiten uitgevoerd, die gezamenlijk een antwoord geven op de verschillende onderzoeksvragen.

Deskstudie

In de zomer van 2021 zijn we gestart met het onderzoek bij 26 scholen; één school is voortijdig afgehaakt. Bij de start van het onderzoek is een deskstudie uitgevoerd, waarbij de aanvraagformulieren en voortgangsverslagen van de scholen zijn bekeken. Tijdens de deskstudie hebben we per school een overzicht gemaakt van de aanleiding voor de innovatie, de soort innovatie, de ontwikkelfase waarin de school zich bevindt, de rol van de schoolleider in het traject, de manier waarop er wordt gezorgd voor borging, op wat voor manier de beurs wordt ingezet en welke activiteiten worden uitgevoerd. Twee schoolleiders hebben tussentijds hun traject gestaakt en zijn daarom na deze deskstudie niet verder meegenomen in het onderzoek.

Quickscan en interview schoolleiders

In november 2021 hebben we een quickscan (online vragenlijst) uitgezet onder alle schoolleiders. Deze quickscan is door 23 schoolleiders ingevuld. In deze quickscan moesten schoolleiders reflecteren op een aantal stellingen, waarmee de mate van hun ondernemendheid is bevestigd. Het ging om kenmerken zoals ervaring met innoveren, kansen zien, risicobereidheid, ondernemende persoonlijkheid, ondernemend leiderschap en benutten van het netwerk. Daarnaast werd naar een aantal contextfactoren gevraagd, zoals de mate waarin de school te maken heeft met het lerarentekort, de bestuurscultuur en de steun en betrokkenheid van het team, het bestuur, de MR en ouders. Tot slot is gevraagd naar de doelen en stand van zaken van het innovatietraject. De informatie uit deze quickscan hebben we geanalyseerd, om – in combinatie met de deskstudie – een compleet beeld te krijgen van de context waarin de innovaties plaatsvinden, de stand van zaken op het betreffende moment en de ondernemendheid van de schoolleider. Vervolgens is met deze schoolleiders een semigestructureerd interview gehouden, waarin is doorgevraagd op de antwoorden uit de quickscan. In dit interview is ook stilgestaan bij de impact die de beurs heeft op het traject.

Procesthermometer

Vanaf februari 2022 is vier keer een procesthermometer (korte vragenlijst) uitgezet, met als doel de ondernemende strategieën en ‘kritieke’ momenten gedurende het proces in kaart te brengen. In deze procesthermometer vroegen we de schoolleiders hoe ze zijn omgegaan met een uitdagende situatie die zich voordeed op hun school. Op die manier kregen we inzicht in de ondernemende strategieën die de schoolleiders op zulke momenten inzetten. In de praktijk bleek het aantal schoolleiders dat deze procesthermometer invulde sterk te wisselen per uitvraag, waardoor het niet goed mogelijk bleek om voor iedere schoolleider en innovatie het proces doorlopend in beeld te brengen. Daarvoor was de respons te wisselend per keer wat betreft het totaal aantal schoolleiders dat de procesthermometer invulde en welke schoolleiders dit deden. De procesthermometer bleek wel bruikbaar om een beeld te schetsen van de ondernemende houding en strategieën van de schoolleiders.

Casestudies en laatste belronde

Vanaf juni 2022 hebben we casestudies uitgevoerd bij 12 van de 24 deelnemende scholen. Deze scholen zijn geselecteerd op basis van diverse criteria, zoals omvang in aantal leerlingen, type innovatie, mate waarin de school te maken heeft met personeelstekorten, veranderfase, ervaring van de schoolleider en mate van ondernemendheid van de schoolleider. Er is voor gezorgd dat de geselecteerde groep zo divers mogelijk was als het gaat om deze genoemde criteria. Bij deze twaalf scholen zijn vervolgens gesprekken gevoerd met de schoolleider, bestuurder, leerkrachten en andere betrokkenen zoals onderwijsassistenten, IB'ers, kwaliteitsmedewerkers, vertegenwoordigers uit de kinderopvang en externe begeleiders. In de gesprekken is verder doorgevraagd naar het verloop van de innovatie, de betrokkenheid en steun van belangrijke stakeholders, de rol van de schoolleider in het traject en mate waarin hij of zij ondernemend was, de invloed van contextfactoren zoals corona en personeelstekorten en de impact van de SIOF-beurs.

Tot slot is in november 2022 nog een laatste belronde gehouden onder de schoolleiders die niet waren geselecteerd voor de casestudies. Met hen hebben we gesproken over de voortgang van het traject, de borging, hun eigen rol als schoolleider en de impact van de beurs en die van de schoolomgeving op het proces.

Analyse en rapportage

Uit de deskstudie, quickscan en eerste interviewronde is beschrijvende informatie opgehaald over de typen innovaties, de mate van ondernemendheid van de schoolleiders, een aantal kenmerken uit de schoolomgeving en de meerwaarde die de beurs heeft gehad voor schoolleiders. Die informatie is verwerkt in een tussenrapportage die is besproken met de klankbordgroep en is gepresenteerd in een werksessie met schoolleiders.

De interviewverslagen van de casestudies en laatste interviewronde zijn door twee onderzoekers gecodeerd op een aantal vooraf bedachte codes op de volgende hoofdthema's: proces van de innovatie, rol van de schoolleider, rol van de schoolomgeving, rol van de beurs. Deze codes zijn na een eerste codeeronde verder aangescherpt. Op basis van die codering is per school een samenvatting gemaakt met de bevindingen op de verschillende subcodes. Vervolgens is per subcode de informatie geanalyseerd en beschreven in de rapportage. Daarbij is ook gekeken naar verschillen tussen scholen en wat daarvoor mogelijke verklaringen zouden kunnen zijn.

Klankbordgroep en werksessies

Voor dit onderzoek is een klankbordgroep samengesteld die twee keer bijeen is gekomen. Voor de samenstelling van deze klankbordgroep, zie de bijlage. Met deze klankbordgroep is in het voorjaar van 2021 gesproken over een tussenrapportage, samengesteld op basis van de deskstudie, quickscan en eerste interviews. Vervolgens zijn met hen in december 2022 de conclusies van het onderzoek besproken.

Op drie momenten is een werksessie voor schoolleiders georganiseerd door NRO, waarbij de voortgang van het onderzoek een onderdeel was. In de eerste sessie zijn de resultaten van de deskstudie gepresenteerd, in de tweede sessie de resultaten van de tussenrapportage en in de derde sessie de eindresultaten en conclusies van het onderzoek.

1.3 Leeswijzer

Het rapport is ingedeeld in een aantal hoofdstukken. In hoofdstuk 2 komen de volgende thema's aan bod: de doelen van de innovaties, de verschillende fases waarin de innovaties zich bevinden en de voortgang – successen, tegenvallers en borging – van het innovatieproces. In hoofdstuk 3 wijden we verder uit over de rol van de schoolleider en zijn of haar ondernemendheid en in hoofdstuk 4 over de rol van de schoolomgeving en de context waarin de innovaties plaatsvinden. In hoofdstuk 5 komt de toegevoegde waarde van de SIOF-beurs aan bod. In het laatste hoofdstuk, hoofdstuk 6, trekken we ten slotte conclusies op basis van de voorgaande hoofdstukken.

Het innovatieproces



2 Het innovatieproces

2.1 Inleiding

We beginnen het inhoudelijke deel van dit rapport met het schetsen van een beeld van de innovaties en het veranderproces dat op de scholen plaatsvindt en heeft plaatsgevonden. Waarom zijn ze de innovatie gestart? Welke doelen streven ze na? Hoe is dit proces verlopen? Ook gaan we in op de ervaren successen en knelpunten en de wijze waarop de ingezette innovatie geborgd wordt.

2.2 Innovaties: aanleiding en doelen

Middelen vooral ingezet voor unitonderwijs

De SIOF-beurs is door de schoolleiders ingezet om verschillende typen innovaties (deels) te bekostigen. Het gaat hierbij om (1) een overstap naar unitonderwijs of groepsdoorbrekend werken, (2) werken met functiedifferentiatie of, (3) een nauwere samenwerking met de kinderopvang realiseren. Figuur 2.1 laat zien dat de meeste scholen de middelen inzetten om unitonderwijs of groepsdoorbrekend werken te realiseren of verder te ontwikkelen. Een schoolleider vertelt bijvoorbeeld:

“De school heeft een unit onderbouw, middenbouw en bovenbouw. In elke bouw staat een leerkracht met een leerkrachtondersteuner. Er wordt gewerkt met leerdoelen en leerlijnen, die verwerkt zijn in een digitaal portfolio. Als een leerling een doel heeft behaald, kan hij of zij verder. Leerlingen kunnen ook switchen van bouw als ze extra instructie of juist meer uitdaging willen. Leerlingen hebben dus veel regie over hun eigen leerproces.”

Enkele scholen zetten de SIOF-beurs in voor een nauwere samenwerking met de kinderopvang. Het gaat dan bijvoorbeeld om het uitwisselen van personeel:

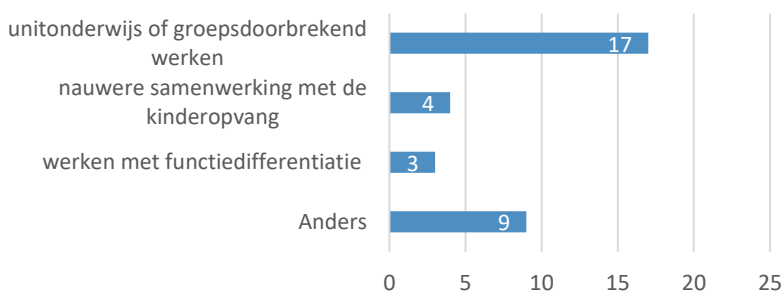
“Er is een peuter-kleuterklas waarbij kinderen van 3,5 jaar voor één dag in de week kunnen doorstromen naar groep 1. Hiervoor wordt iemand van de kinderopvangorganisatie ingehuurd. Andersom is er iemand van onze school die muziek geeft op de kinderopvang.”

Andere scholen hebben de middelen gebruikt voor het werken met functiedifferentiatie waarbij leerkrachten verschillende taken en rollen kunnen hebben in de school. Een voorbeeld:

“Er is sprake van een andere manier van aansturen, gebaseerd op talenten. Er zijn bijvoorbeeld verschillende specialisten: taal-, reken- en zorgspecialisten. De functies van IB'er en adjunct-directeur zijn komen te vervallen, die taken zijn nu verdeeld onder verschillende leerkrachten.”

Een aantal scholen heeft de beurs ingezet voor andere typen innovaties, bijvoorbeeld het oriënteren op mogelijke organisatievormen, onderwijs anders vormgeven met behulp van techniek of het opzetten van een professionele leergemeenschap. Er zijn ook scholen die inzetten op meerdere typen innovaties.

Figuur 2.1 Type innovaties die zijn ingezet met de SIOF-beurs



Bron: quickscan (N=23)

Urgentie en visie belangrijke drijfveren voor innovaties

De aanleiding om te innoveren varieert per school, zo blijkt uit de aanvraagformulieren en de interviews. Er zijn scholen die hiervoor vanuit een bepaalde visie op onderwijs hebben gekozen, bijvoorbeeld om het onderwijs beter te laten aansluiten bij de behoeftes van leerlingen of om leerlingen meer eigenaarschap geven over hun eigen leerproces. Zo vertelt een schoolleider waarom hij intensiever wilde samenwerken met de kinderopvang: *“Er ligt te veel de nadruk op meten en de lesstof wordt te uniform aangeboden. De nadruk zou moeten liggen op de ontwikkeling van kinderen. Daarvoor is samenwerking met de kinderopvang nodig, omdat die weer kennis en kunde hebben van op een andere manier leren.”*

Ook het verhogen van het werkplezier, en daarmee de onderwijskwaliteit, kan reden zijn om te innoveren. Zo is een schoolleider gestart met het werken vanuit talenten: *“Ik heb de overtuiging dat als je doet wat je leuk vindt, dat dit ten goede komt aan je werk. Dat blijkt ook uit onderzoek. Daarom hebben we ODC’s [Odin Development Compass] afgenomen om talenten en kwaliteiten van het team te achterhalen en op die manier taken en rollen te verdelen.”*

Er zijn ook scholen waarbij een contextfactor de directe aanleiding was om te innoveren, zoals het lerarentekort, een krimp in leerlingaantallen of een complexer wordende doelgroep. Dit creëert een mate van urgentie voor verandering. Zo vertelt een schoolleider waarom de scholen kozen voor unitonderwijs: *“Beide scholen hadden te maken met dalende leerlingaantallen. Daardoor was het jaarklassensysteem niet langer houdbaar. Er is toen in overleg met het team gebrainstormd over een mogelijke aanpak. Dat werd groepsdoorbrekend werken.”*

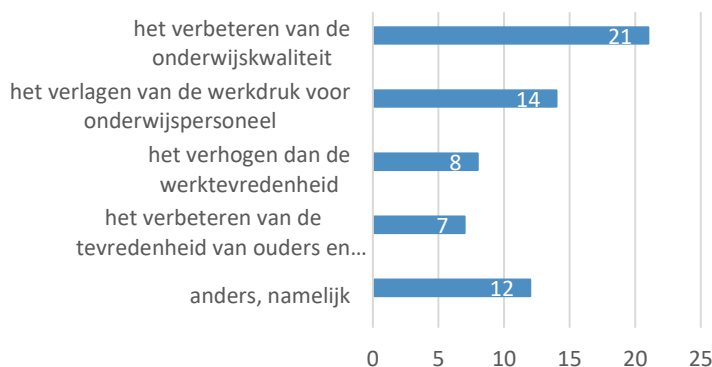
Een andere schoolleider zegt dat het lerarentekort meespeelt in de keuze voor groepsdoorbrekend werken: *“Als school ben je daardoor minder gevoelig voor uitval van leerkrachten bij ziekte. Je bent wendbaar.”*

Hoewel een contextfactor de directe aanleiding was voor deze scholen om te innoveren, doen ze dat wel vanuit een bepaalde visie op onderwijs.

Verbetering onderwijskwaliteit voor de meeste scholen het doel

Figuur 2.2 geeft een overzicht van de doelen die scholen willen behalen met de innovatietrajecten. Vrijwel alle scholen die zijn bevraagd streven met de innovatie als doel na om de onderwijskwaliteit te verbeteren. Het gaat dan bijvoorbeeld om het vergroten van het eigenaarschap van leerlingen of beter aansluiten bij de behoeftes van kinderen. Ook het verlagen van de werkdruk is voor een grote groep scholen een belangrijk doel. Zo beschrijft een schoolleider: *“Bovendien kan deze manier van organiseren zorgen voor het verbeteren van de arbeidsomstandigheden (zoals vermindering van werkdruk en het creëren van ontwikkeltijd) waardoor de school nog aantrekkelijker wordt om voor te werken.”* Een deel van de scholen hoopt met de innovatie de werktevredenheid van de medewerkers te verhogen of de tevredenheid van ouders en leerlingen te verbeteren. Andere doelen die scholen nastreven zijn bijvoorbeeld de organisatie wendbaarder maken en het lerarentekort terugdringen. Scholen kunnen ook meerdere doelen nastreven met hun innovatie.

Figuur 2.2 Doelen van de innovatietrajecten



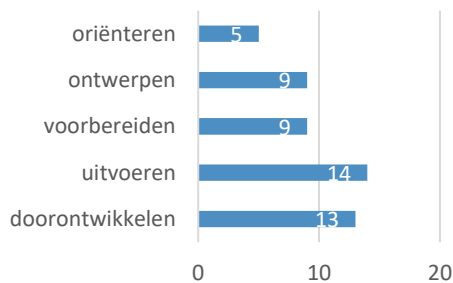
Bron: quickscan (N=23)

2.3 Veranderfases en activiteiten

Veranderfases: van oriënteren tot doorontwikkelen

Het startpunt van de scholen verschilt. Dit betekent ook dat de SIOF-beurs voor verschillende veranderfases is benut, zoals te zien in figuur 2.3. Sommige scholen hebben de innovaties al eerder ingezet en gebruikten de SIOF-beurs om deze verder te ontwikkelen. Andere scholen moesten zich nog oriënteren op mogelijke organisatievormen. Ook zijn er scholen die al wel een duidelijke keuze hadden gemaakt voor een concept rondom anders organiseren en daar een visie op hadden ontwikkeld, maar deze nog verder moesten uitwerken in een ontwerp. Een deel van de scholen heeft de middelen gebruikt om daadwerkelijk te starten met de uitvoering en zich daarop voor te bereiden, bijvoorbeeld door middel van het trainen van leerkrachten en het organiseren van voorlichtingsbijeenkomsten. De meeste scholen voor wie de innovatie nieuw is, hebben de middelen gebruikt voor meerdere fases.

Figuur 2.3 Veranderfases waarvoor de beurs wordt benut



Bron: aanvraagformulieren (N=26)

Verskillende activiteiten voor verschillende veranderfases

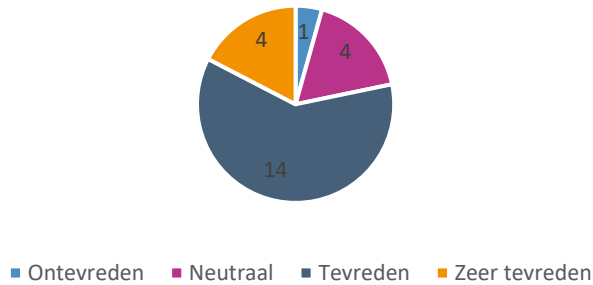
De scholen die gebruik hebben gemaakt van de SIOF-beurs hebben in de afgelopen 2,5 jaar verschillende activiteiten uitgevoerd, die ook passen bij de veranderfase waar ze zich in bevonden of nog steeds bevinden. Zo is een aantal scholen zich gaan oriënteren op mogelijke organisatievormen door middel van schoolbezoeken of brainstormsessies. Andere scholen hebben gewerkt aan hun ontwerp door het ontwikkelen van een visie of koersplan, soms onder begeleiding van een externe deskundige. Andere scholen hebben zich voorbereid door leerkrachten te scholen of lokalen en materialen in gereedheid te brengen. Veel scholen hebben geëxperimenteerd met unitonderwijs, samenwerking, functiedifferentiatie of andere organisatievormen. Tot slot zijn er scholen die hun initiatief hebben doorontwikkeld, bijvoorbeeld door het uitwerken van leerlijnen en portfolio's of het organiseren van klasbezoeken. Een deel van deze scholen heeft hun kennis en ervaring met de andere manier van organiseren ook gedeeld met andere scholen door hen rond te leiden of een leergang te ontwikkelen. Overigens hebben de meeste scholen activiteiten uitgevoerd die passen bij verschillende veranderfases.

2.4 Het innovatieproces: verloop, effecten en borging

Meeste schoolleiders tevreden over de voortgang

In de quickscan en de interviews is gevraagd hoe tevreden schoolleiders zijn over de voortgang van hun traject. De meeste schoolleiders waren eind 2021 (zeer) tevreden over de voortgang die ze hadden geboekt (zie figuur 2.4), vier schoolleiders waren hier neutraal over en één schoolleider ontevreden. Uit de interviews kwam naar voren dat dit met name kwam door gevolgen van de coronacrisis. Hierdoor hadden scholen minder tijd voor de innovaties of konden bepaalde activiteiten, zoals het bezoeken van scholen, niet doorgaan. Zo vertelt een schoolleider: *“Door de coronamaatregelen word je steeds teruggefloten. Je hebt steeds het gevoel: je gaat een stap vooruit en je staat weer stil. Als we geen corona hadden gehad, waren we al tien stappen verder geweest. Het is steeds weer schakelen, het vraagt steeds weer energie van iedereen.”*

Figuur 2.4 Tevredenheid schoolleiders over voortgang



Bron: quickscan (N=23)

Uit de interviews binnen de casestudies komen verschillende positieve gevolgen van de trajecten naar voren. Zo stelt een deel van de betrokkenen dat het werkplezier vergroot is door de innovatie en dat teamleden meer betrokken zijn bij het onderwijsproces. De meeste innovaties hebben als resultaat dat er binnen het team meer samengewerkt en gedeeld wordt, wat als reden wordt aangevoerd voor het vergrote werkplezier. Ook leidt bijvoorbeeld unitonderwijs tot meer verantwoordelijkheid bij de leraren, waardoor er meer onderling besproken wordt en leraren meer betrokkenheid bij de school en leerlingen voelen. Op meerdere scholen wordt deze betrokkenheid en het gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen voor het onderwijs en de leerlingen – als alternatief voor het leerstofjaarklassensysteem – als een grote succesfactor benoemd.

Effecten tot nu toe

Of er ook al effecten waarneembaar zijn op de vooraf gestelde doelen is sterk afhankelijk van de fase waarin de scholen zich bevinden. Zo zijn op scholen die nog niet begonnen zijn met de uitvoering van de innovatie logischerwijs nog helemaal geen effecten te zien. Wanneer uit de interviews naar voren komt dat de innovaties tot bepaalde effecten hebben geleid, gaat het vrijwel altijd om kwaliteit van het onderwijs – bijvoorbeeld doordat er meer maatwerk aan leerlingen geboden kan worden – en/of werkplezier van de docenten, voornamelijk als gevolg van intensievere samenwerking binnen het onderwijsteam en gedeelde verantwoordelijkheden. Een verlaging van de werkdruk is nog nergens duidelijk waarneembaar. In de fasen waarin de scholen zich bevinden kost het vaak nog veel tijd en energie om te wennen aan het nieuwe concept en dit te optimaliseren, waardoor de werkdruk niet verlaagd wordt. Wanneer het nieuwe concept *normaal* is geworden is dit effect mogelijk wel waarneembaar.

Succesfactoren in een innovatietraject

Voor het succesvol laten verlopen van de innovaties achten de schoolleiders verschillende succesfactoren van belang. Een aantal hiervan wordt gezien als voorwaardelijk voor een succesvolle innovatie. De meest genoemde en waarschijnlijk belangrijkste voorwaarde is het creëren van **draagvlak binnen het team**. Meerdere schoolleiders stippen aan dat het van groot belang is dat het team achter de innovatie staat, de meerwaarde ervan inziet en ermee aan de slag wil gaan. Hiervoor is het cruciaal dat er naar het team geluisterd wordt en dat teamleden worden meegenomen in het proces van de innovatie. Zo zegt een aantal leraren dat ze erg kritisch zijn en zich niet voldoende betrokken voelen bij de innovatie. Wanneer ze dit aanklaarten ervaren ze hier tevens weinig begrip voor vanuit de schoolleiding. Dit zorgt voor frustraties binnen het team. Op dezelfde school wordt daarnaast benoemd dat er achteraf gezien te veel tijd is gestoken in teamleden die niet wilden toegeven dat het nieuwe concept niet bij hen paste, wat vertragend heeft gewerkt. Deze teamleden zijn uiteindelijk alsnog vertrokken; het zou minder vertragend werken als gezamenlijk sneller tot dit besluit was gekomen. Daarnaast zorgde dit ervoor dat er nog geen mogelijkheid was nieuwe mensen aan te nemen die wel bij het nieuwe concept passen.

Ook een aantal andere schoolleiders vindt achteraf in dat er meer tijd in het creëren van draagvlak gestoken had moeten worden. Zo geeft een schoolleider aan dat hij het team meer had moeten meenemen aan de voorkant van het proces, om het draagvlak onder het team te vergroten. Het idee voor de innovatie kwam voornamelijk vanuit de schoolleider zelf, waardoor er aanvankelijk enige weerstand vanuit het team kwam. Het meenemen van het team doen schoolleiders op verschillende manieren, bijvoorbeeld door het oprichten van een werkgroep van enthousiaste medewerkers. Deze werkgroep staat

vaak dicht bij de innovatie en is sterk betrokken bij het proces en de vormgeving. Daarnaast vormt de werkgroep de brug tussen directie en de rest van het team, waardoor zij belangrijk zijn in het *meenemen* en enthousiasmeren van het team. Op een van de scholen heeft de schoolleider een van zijn medewerkers – die geïnteresseerd is in onderzoek – een dag per week tijd gegeven om onderzoek te doen naar wat werkt en hoe de innovatie vormgegeven zou kunnen worden, naast haar baan als leerkracht. Dit werkt volgens hen erg goed, omdat een leerkracht nauw betrokken is bij en veel tijd besteedt aan de innovatie en een andere –gelijkwaardiger – positie inneemt ten opzichte van het onderwijsteam en beter op de hoogte is van wat er speelt op de werkvloer dan de schoolleider. Daarnaast wordt getracht draagvlak te creëren door het team van het begin af aan mee te nemen in het innovatieproces, transparant te zijn over de ambities en te luisteren naar teamleden die twijfelen over de veranderingen. Het is belangrijk om het team mee te laten denken en een basis te hebben om gezamenlijk een vernieuwend concept te realiseren. Daarbij is het tevens van belang dat het team een paar veranderkrachtige leraren heeft die zich als voortrekkers van de innovatie opwerpen. Op veel scholen krijgt dit vorm in een werkgroep, die als schakel dient tussen directie en de rest van het onderwijsteam.

Hoe belangrijk draagvlak binnen het team ook is, inherent aan innovaties is ook dat een deel van de betrokkenen hier geen heil in ziet of zich niet geschikt acht voor het nieuwe concept. Een aantal schoolleiders heeft dit ervaren binnen het eigen onderwijsteam. Meestal gaat het hierbij om leraren die klassikaal willen lesgeven en niets zien in een overgang naar bijvoorbeeld unitonderwijs. De schoolleiders geven aan dat het in het belang van de innovatie verstandig is om afscheid te nemen van deze personeelsleden. Het risico is echter dat deze groep te groot is, waardoor de innovatie vertraging oploopt of niet goed van de grond komt, maar ook dat te veel leraren in korte tijd de school verlaten en er tekorten dreigen. De schoolleiders vinden het belangrijk om met alle teamleden in gesprek te gaan over de veranderingen, hen de tijd te geven om na te denken over persoonlijke gevolgen van de veranderingen en het team duidelijk te betrekken in de vormgeving van de innovatie.

“Een belangrijk risico is dat er mensen zijn die niet mee willen met de innovatie en klassikaal les willen blijven geven. In het proces van het loslaten van het leerstofjaarclassensysteem naar een andere manier van onderwijs zijn er een hoop zaken die wellicht weerstand kunnen oproepen bij leerkrachten. Zij vallen af. Het risico is dat die groep te groot wordt. Aan de andere kant is de innovatie ook een kans, omdat dit schoolprofiel ook een aanzuigende werking heeft en nieuwe collega’s heeft aangetrokken die met name de teamontwikkeling als heel aantrekkelijk zien.”

Wat uit de interviews ook naar voren komt is dat niet alleen draagvlak onder leraren, maar ook **draagvlak onder ouders** van belang is. Een gebrek aan draagvlak onder ouders heeft potentieel een vertragende werking op de innovatie. Hoewel dit risico op meerdere scholen is benoemd, is dit nergens daadwerkelijk zo ervaren. Om weerstand onder ouders te voorkomen is het belangrijk ook hen tijdig en duidelijk te informeren over de aankomende veranderingen. Een van de scholen heeft dit gedaan door elke ouder te bellen en te informeren over het nieuwe concept. Hoewel verwacht werd dat er veel weerstand zou ontstaan, kregen ze geen enkele negatieve reactie van de ouders. Een van de andere schoolleiders benoemde echter wel dat in de klankbordgroep – waar ook ouders een plaats in hebben – een van de ouders het telkens oneens was met de voorstellen vanuit de school en daarmee de voortgang van de innovatie sterk vertraagde. Lange tijd dachten de schoolleider en betrokken medewerkers dat inhoudelijke kritiek op de innovatie hiervoor de reden was, maar achteraf bleken – voor deze ouder reële – persoonlijke omstandigheden de reden van deze houding; de voorgestelde innovatie bleek een toch al moeilijk te organiseren thuissituatie namelijk nog complexer te maken. De schoolleider was achteraf gezien graag eerder met deze ouder in gesprek gegaan, om de vertraging te beperken en de zorgen met deze ouder persoonlijk te bespreken.

Een volgende belangrijke voorwaarde die op meer scholen genoemd wordt, is een **enthousiaste en vastberaden schoolleider**, die volledig achter de innovatie staat. Het is belangrijk dat de schoolleider een duidelijke visie heeft op het doel van de innovatie en de weg daarnaartoe en dat deze visie uitgedragen wordt. Op een van de scholen krijgt dit vorm door het duidelijk formuleren van de *why* – de reden dat de innovatie urgent is – en deze te blijven benadrukken. Door deze *why* binnen het team veelvuldig

te bespreken en het doel te blijven benadrukken, zorgen de schoolleiders voor draagvlak en een gezamenlijk doel binnen de school. Een andere belangrijke les is om vanuit een duidelijke visie te werken, met een duidelijk doel en urgentie. Wanneer de urgentie van de innovatie niet duidelijk is, wordt de noodzaak ook niet gevoeld. Het is daarom belangrijk duidelijk te formuleren waarom de innovatie nodig is en hieraan vast te houden tijdens het traject. Enthousiasme en leiderschap van de schoolleider zijn hierbij cruciaal.

Een laatste voorwaarde die betrokkenen op een aantal scholen benoemen is dat het belangrijk is dat de school een **veilige omgeving** is, waarin ruimte is om fouten te maken. Een schoolleider probeert dit bijvoorbeeld te doen door de focus te leggen op ontwikkeling in plaats van resultaat, terwijl een andere schoolleider benoemt dat het hiervoor belangrijk is open te durven zijn naar elkaar.

Naast de genoemde *voorwaarden* die noodzakelijk lijken voor een succesvol traject benoemen de betrokkenen vanuit de casestudies nog een aantal *succesfactoren* die ze als zodanig ervaren gedurende het traject. Zo blijkt **het zetten van kleine stapjes** – bijvoorbeeld in de vorm van pilots – een goede manier om de innovatietrajecten vorm te geven. Door de stappen niet te groot te maken blijven deze overzichtelijk en dermate klein dat de meeste teamleden deze ook durven te zetten. Bijkomend voordeel is dat het snel duidelijk wordt in hoeverre de gezette stap het gewenste resultaat oplevert, waardoor het gemakkelijker is om dingen uit te proberen en terug te keren naar de oude situatie wanneer het gewenste resultaat uitblijft. Een van de schoolleiders zegt hier het volgende over:

“Stapjes zijn klein. Dus we hebben heel gericht gekeken: eerst met een pilot starten, die moeten we uitproberen, dan reflecteren. We moeten het goed uitzetten en dat dan langzaam opbouwen. Het heeft tijd nodig. Doordat je de opbouw langzaam doet en kleine stapjes doet, zet je echt een basis neer en neem je iedereen mee”. Een schoolleider vindt dat ze – achteraf gezien – te veel tegelijkertijd wilden doen, waardoor er te grote stappen zijn gezet. Hierdoor werd er in een keer te veel verwacht van zowel de leraren als de leerlingen. Na deze constatering hebben ze ervoor gekozen kleinere stappen te zetten, wat beter werkt. Een risico van het doorvoeren van de innovaties zelf is dat het tempo van veranderingen te hoog is. Wanneer de veranderingen te snel doorgevoerd worden, sneller dan wenselijk voor het onderwijsteam, bestaat het risico dat teamleden achterlopen en hun draagvlak voor het proces afneemt. Het is volgens de schoolleiders daarom belangrijk om in gesprek te blijven en ervoor te zorgen dat het leuk blijft. Een risico dat hieraan verbonden is, is de kans dat alle veranderingen voor een piek aan werkdruk zorgen. Een overgang van bijvoorbeeld klassikaal naar unitonderwijs vraagt veel van leraren, waardoor het belangrijk is om goed in de gaten te houden dat de werkdruk niet te hoog wordt.

“Zaken hebben een eigen tempo. Als schoolleider loop je in gedachten veel verder en wil je soms heel snel gaan. Als schoolleider vraagt dat om de koers vast te houden, maar niet het team te duwen, want dan krijg je een ander ongewenst effect.”

Een tip van een van de schoolleiders is om **ruimte voor bijstelling van de plannen** te houden. Voorafgaand aan de innovatie was het team op deze school ervan overtuigd dat unitonderwijs het beste zou zijn voor de leerlingen en om personele problemen te verhelpen, maar gedurende het proces zijn ze erachter gekomen dat dit toch minder het geval was dan verwacht.

“Achteraf zou ik het in de aanvraag meer formuleren als een onderzoeksvraag: zou het unitonderwijs ons daadwerkelijk verder brengen? In het basisonderwijs wil iedereen altijd snel vooruit en zijn we meer van leren door doen in plaats van onderzoeken. Sommige dingen hebben echter tijd nodig om echt aantoonbaar goed of minder goed te zijn. Houd ruimte voor bijstelling van je idee door het proces heen. Fixeer niet te zeer op wat je in het begin dacht dat goed is en durf ook terug te keren als het anders blijkt.”

Ook het **bezoeken van andere scholen** om ervaringen op te doen wordt als zeer positief ervaren binnen de casestudies. In meerdere interviews wordt dit aangehaald als een goede manier om meer inzicht te krijgen in wat werkt en hoe de innovatie vormgegeven kan worden en tevens om draagvlak binnen het team te creëren. Hoewel de coronapandemie er op een aantal scholen voor heeft gezorgd dat dit minder is gebeurd dan gewenst, zien de betrokkenen – zowel schoolleiders als teamleden – dit als een belangrijk onderdeel van de vormgeving van de innovatie. Op meerdere scholen wordt geadviseerd om

met het team op schoolbezoek te gaan. Dit zorgt enerzijds voor inspiratie en nieuwe ideeën, anderzijds vergroot dit het draagvlak onder het team.

“Je ziet [door het bezoek] hoe het op andere scholen kan zijn waardoor je een beetje een beeld krijgt welke kant je zelf op wilt. Het maakt het concreet en je ziet dat ideeën in de praktijk kunnen werken. Dat heeft mij geholpen in mijn eigen werk. Alleen ik ben nog over van de groep van het team dat op schoolbezoek is geweest door de vele wisselingen in het team. Daarom willen we er eigenlijk voor zorgen dat de rest van het huidige team ook op schoolbezoek kan. Die stap is er mede door corona nog niet van gekomen”.

Uitdagingen

Gedurende een proces van innovatie en verandering lopen teams onherroepelijk tegen tegenslagen aan, of verlopen elementen anders dan verwacht. Zo ook binnen de scholen die we als casestudy hebben onderzocht. Van de genoemde tegenslagen golden – en gelden – er twee voor iedereen: de coronapandemie en het lerarentekort. De **coronapandemie** begon nagenoeg op hetzelfde moment als het SIOF-traject, waardoor deze gedurende nagenoeg het gehele traject een rol heeft gespeeld. Dit heeft een aantal gevolgen gehad. Zo is op een aantal scholen het bezoeken van andere scholen ter inspiratie in het water gevallen. Daarnaast zeggen meerdere schoolleiders dat hierdoor het tempo van de innovatie vertraagd is, bijvoorbeeld omdat het unitonderwijs niet meer mogelijk was door opgelegde beperkingen, of door de onmogelijkheid om fysiek bij elkaar te komen. Anderzijds heeft de pandemie ook positieve invloed gehad op een aantal trajecten. Zo geeft een aantal betrokkenen aan dat het proces juist in een stroomversnelling terecht is gekomen, omdat de urgentie groter werd en beslissingen sneller genomen werden dan voorheen. Op een van de scholen wordt daarnaast benoemd dat ze als gevolg van de pandemie terug moesten naar de oude, klassikale wijze van onderwijs. Tijdens deze tijdelijke stap terug is het voor hen duidelijk geworden dat ze dat niet meer willen in de toekomst, waardoor het belang van de ingezette innovatie nog duidelijker werd voor het team.

Ook het **lerarentekort** heeft invloed gehad op de innovatietrajecten. Binnen een aantal innovaties wordt bijvoorbeeld een deel van het team ambulante gemaakt, om aan de slag te gaan met de ingezette veranderingen. Het lerarentekort zet deze manier van werken onder druk, bijvoorbeeld van uitval van collega's die niet opgevangen kan worden.

Borging

De borging van het innovatieproces gebeurt op verschillende manieren. Op sommige scholen zit dit nog voornamelijk in het hoofd van de betrokkenen en is het belangrijk dat dit ook op papier wordt gezet. Op veel scholen gebeurt dit echter al, bijvoorbeeld door het opnemen van de innovatie in onder meer de visie, het jaarverslag en het jaarplan of in de beleidsplannen van de school. Een andere wijze van borging is door kwaliteitskaarten te ontwikkelen, waarin een bepaalde manier van werken staat beschreven of een bepaalde procedure wordt vastgesteld. Hierdoor is de manier van werken ook gemakkelijk toegankelijk voor nieuwe medewerkers. Op een aantal scholen is het innovatietraject begeleid door een externe partij, die ook (een deel van) de borging op zich nam. Hierdoor vindt de borging gedurende het proces automatisch plaats.

2.5 Conclusies

We kunnen op basis van dit hoofdstuk een aantal conclusies trekken over de innovaties en het veranderproces: allereerst zien we dat de beurs is ingezet voor verschillende typen innovaties: een overstap naar unitonderwijs of groepsdoorbrekend werken, (2) werken met functiedifferentiatie of, (3) een nauwere samenwerking met de kinderopvang realiseren. Een aantal scholen heeft de beurs ingezet voor andere typen innovaties. Scholen kunnen ook meerdere typen innovaties hebben. Ten tweede zien we dat de aanleiding om te innoveren varieert per school: een deel van de innovaties is gestart vanuit een visie en overtuiging, maar een deel ook vanuit urgentie, bijvoorbeeld als gevolg van het lerarentekort of krimp. Daarnaast zien we dat het belangrijkste doel van de innovaties het verbeteren van onderwijskwaliteit betreft, maar ook het verlagen van de werkdruk is een belangrijk doel. Ook lijken de innovaties zich in verschillende fasen te bevinden: veelal in de uitvoerende fase, regelmatig al in de doorontwikkeling of

nog in de voorbereiding ervan. Tevens zijn de meeste schoolleiders tevreden over de voortgang. Als we kijken naar een succesvol traject, lijkt een aantal factoren van belang: draagvlak in het team, een enthousiaste schoolleider, een veilige omgeving en ruimte om plannen bij te stellen. Als laatste zien we dat een gebrek aan draagvlak onder zowel leraren als ouders en te grote stappen vooruitzetten risicofactoren bleken te zijn tijdens het innovatieproces.

De schoolleider als ondernemer

3

3 De schoolleider

3.1 Inleiding

Een onderdeel van een geslaagde innovatie is de ondernemendheid van de schoolleider. In dit hoofdstuk zoomen we hierop in. Aan de hand van de proces thermometer en interviews gaan we in op de mogelijke rollen van schoolleiders binnen de verandertrajecten, de risicobereidheid en de ondernemende persoonlijkheid van de schoolleiders. Ook kijken we naar de mate waarin de schoolleiders samenwerken en hun netwerk benutten ten gunste van de innovatie.

3.2 De schoolleider als ondernemer

Schoolleider heeft verschillende rollen in het proces

Uit de aanvraagformulieren en de gesprekken die zijn gevoerd met schoolleiders, leerkrachten en andere teamleden blijkt dat schoolleiders verschillende rollen hebben in het innovatietraject. Sommige schoolleiders hebben een meer aansturende rol als procesbegeleider of kartrekker. Zij nemen in samenwerking met het team belangrijke beslissingen en sturen een werkgroep aan: *“Mijn rol bestaat vooral uit het aansturen van het team. Dit doe ik door te sturen op vertrouwen, niet controle.”* Deze rol kan soms ook bij een kwaliteitsmedewerker, intern begeleider of MT-lid liggen. Andere schoolleiders staan juist op afstand en leggen meer verantwoordelijkheid bij het team. Zo vertelt een schoolleider: *“Ik wil heldere, inspirerende kaders bieden voor richting en ontwerp. Maar ik wil de onderwijsteams van beide scholen aan zet laten voor de ontwikkeling en uitvoering. Mijn rol daarbij is faciliterend, coachend, begeleidend: onderwijsteams helpen bij het ontwikkelen van eigenaarschap.”* Schoolleiders hebben in zo’n situatie vaak een belangrijke taak in het houden van het overzicht, de helicopterview. Daarnaast zorgen ze voor de juiste randvoorwaarden in termen van tijd, geld, faciliteiten en netwerk. Veel schoolleiders hebben ook een belangrijke rol in het coachen, inspireren, verbinden en zorgen voor draagvlak bij bestuurders, ouders, leerlingen, medezeggenschapsraad en andere relevante partijen.

In het onderzoek is gekeken naar de mate waarin de schoolleiders ondernemend zijn. Zijn ze innovatief? Zien ze kansen? Durven ze risico’s te nemen? Kunnen ze inspireren en vertrouwen geven? Betrekken ze hun netwerk voldoende? Hierbij hebben schoolleiders op zichzelf gereflecteerd via de quickscan. Daarnaast is in de casestudies bij onder andere leerkrachten en bestuurders gevraagd hoe ondernemend zij de schoolleider vinden. Hieronder worden de verschillende elementen van ondernemendheid uitgelicht.

Veel innovatief gedrag van schoolleiders

De schoolleiders zijn in hun huidige werk meer betrokken bij activiteiten gerelateerd aan innovatie dan in hun vorige werk (tabel 3.1). Ongeveer de helft van de schoolleiders is hier zelfs elke dag bij betrokken. Schoolleiders vertonen ook relatief vaak innovatief gedrag (tabel 3.2)

Tabel 3.1 Mate waarin schoolleiders in het werk betrokken zijn bij activiteiten gerelateerd aan innovatie

Frequentie	Vorig werk	Huidig werk
Nooit	0	0
Minder dan één keer per maand	3	0
Minder dan één keer per week, maar minstens één keer per maand	10	7
Minstens één keer per week, maar niet elke dag	8	7
Elke dag	2	9

Bron: quickscan (N=23)

Tabel 3.2 Innovatief gedrag op het werk: hoe vaak komt het voor dat u...

	Nooit	Minder dan één keer per maand	Minder dan één keer per week, minstens één keer per maand	Minstens één keer per week, niet elke dag	Elke dag
..suggesties doet	0	0	6	10	7
..ideeën genereert	0	0	8	10	5
..nieuwe kennis opdoet	0	1	5	10	7
..actief bijdraagt aan de ontwikkeling van nieuwe processen	0	0	5	11	7
..de organisatie van het werk optimaliseert	0	1	2	10	10

Bron: quickscan (N=23)

Schoolleiders zijn in staat om kansen te zien

Naast innovatief zijn is een ander kenmerk van ondernemendheid de mate waarin schoolleiders kansen zien. Uit tabel 3.3 blijkt dat schoolleiders het gemiddeld genomen eens zijn met de stelling dat ze in staat zijn om kansen te zien. Ze hebben daar ook vertrouwen in. Het onderwijs biedt volgens schoolleiders ook voldoende kansen om te innoveren (perceptie van kansen), al verschillen de meningen hierover wel. In de gesprekken kwamen ook voorbeelden naar voren van schoolleiders die kansen zien. Zo vertellen twee leerkrachten: *“De schoolleider denkt mee in mogelijkheden en denkt daarin ook groot: ze wil het initiatief ook uitbreiden naar het vo en naar de wijk.”* Een andere schoolleider gaf bijvoorbeeld aan dat ze met het team heeft gekeken waar de kansen liggen om met hun innovatie de werkdruk voor het team te verlagen.

Risico’s nemen kan, maar wel beredeneerd

Ook de mate van risicobereidheid zegt iets over de ondernemendheid van schoolleiders. Schoolleiders vinden zichzelf gemiddeld genomen redelijk risicobereid (tabel 3.3). Op dit kenmerk van ondernemendheid scoren ze wel lager in vergelijking met de andere aspecten. Ook is er sprake van veel variatie tussen de schoolleiders: sommige schoolleiders vinden zichzelf meer risicobereid dan anderen. Dit lijkt ook samen te hangen met de ervaring van schoolleiders: schoolleiders met minder ervaring durven minder risico’s te nemen. Tijdens de casestudies kwam dit ook naar voren. Aan de ene kant worden schoolleiders door hun bestuurders, leerkrachten of andere medewerkers als risicobereid beschouwd. Ze durven randen van afspraken op te zoeken, laten leerkrachten vrij om zaken uit te proberen en durven hun ook veel verantwoordelijkheid te geven in het proces. Zo vertelt een leerkracht: *“Hij geeft ruimte om dingen uit te proberen en benadrukt dat dingen ook fout mogen gaan”*. Maar aan de andere kant worden die risico’s wel binnen bepaalde kaders genomen waarbij een ondergrens wordt bewaakt. *“De schoolleider wil risico’s nemen, maar weet wel wat hij doet. Het zijn beredeneerde risico’s,”* aldus een bestuurder. Uit de gesprekken blijkt ook dat schoolleiders die aan het begin van hun carrière staan het soms nog spannend vinden om risico’s te nemen.

Ondernemende persoonlijkheden en leiders

Een ander aspect van ondernemendheid is een ondernemende persoonlijkheid. Hierbij gaat het om zaken als tactvol zijn, anticiperen op toekomstige gebeurtenissen, optimisme en het stellen van hoge doelen. Schoolleiders vinden gemiddeld genomen van zichzelf dat ze in hoge mate een ondernemende persoonlijkheid hebben (tabel 3.3). De spreiding hierbinnen tussen de schoolleiders is gering, wat wil zeggen dat ze zichzelf hierop allemaal ongeveer even hoog inschatten. Ook tijdens de gesprekken met leerkrachten en bestuurders in de casestudies werd dit bevestigd. De schoolleiders waren doelgericht, hadden vaak een duidelijke visie en wisten die ook over te brengen op het team. Zo vertelde een aantal leerkrachten: *“De schoolleider heeft een duidelijk idee waar hij naartoe wil, hij weet dat in stapjes in neer te zetten en hij weet personeel daarin mee te nemen.”* Ook zijn ze goed in het geven van vertrouwen aan het team en hun de ruimte te geven om eigen keuzes te maken. Een bestuurder vertelt daarover: *“De schoolleider kan mensen de ruimte en het gevoel geven om dingen op te pakken waar ze goed in zijn”*.

Ook het ondernemend leiderschap is meegenomen als kenmerk van ondernemendheid. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om het enthousiasme en optimisme van schoolleiders, het inspireren van medewerkers en het nemen van vastberaden beslissingen. Ook op dit aspect waarderen schoolleiders zichzelf gemiddeld genomen hoog (tabel 3.3). In de gesprekken tijdens de casestudies kwam duidelijk naar voren dat veel schoolleiders inspirerend, enthousiast en stimulerend overkomen, zowel richting het eigen team als naar andere scholen in het bestuur. Zo vertelt een bestuurder: *“Hij heeft enorm veel energie en hij werkt hard en hij weet de juiste kanalen aan te boren, waardoor hij dingen in beweging weet te zetten.”* Ook worden schoolleiders als optimistisch en positief beschouwd. Daarin weten ze het team mee te nemen.

Tabel 3.3 Scores op ondernemendheidsaspecten

Schaal	Gemiddelde	Standaardafwijking	Begin schaal	Einde schaal
Kansen zien (gedrag)	3,8	,31	1 (volledig oneens)	5 (volledig eens)
Kansen zien (vertrouwen in eigen kunnen)	4,0	,33	1 (volledig oneens)	5 (volledig eens)
Perceptie van kansen	4,2	,50	1 (volledig oneens)	5 (volledig eens)
Hoe risicobereid ben je?	6,9	1.28	1 (risico vermijdend)	10 (volledig bereid risico's te nemen)
Ondernemende persoonlijkheid	4,0	0.32	1 (helemaal niet)	5 (in zeer hoge mate)
Ondernemend leiderschap	4,0	0.38	1 (helemaal niet)	5 (in zeer hoge mate)

Bron: quickscan (N=23)

Medewerkers belangrijke gesprekspartners voor schoolleiders

Naast een aantal eigenschappen die samenhangen met ondernemendheid en het ondernemende gedrag van schoolleiders, zegt ook de mate waarin ze hun netwerk benutten iets over hun ondernemendheid. Aan schoolleiders is in de quickscan gevraagd in hoeverre hun netwerk hen helpt bij het herkennen van mogelijke kansen (figuur 3.1). De groep die hierbij door de meeste scholen is genoemd zijn de medewerkers. Ook het bestuur, leerlingen, ouders, MR en kinderopvang zijn partijen die veel schoolleiders helpen bij het herkennen van kansen. Enkele overige partijen die zijn genoemd zijn collega-schoolleiders, jeugdhulp en het intern toezicht.

Medewerkers helpen schoolleiders niet alleen het meest bij het herkennen van kansen, zij hebben met hen ook het vaakst een discussie (tabel 3.4). Ook ouders en leerlingen zijn voor schoolleiders belangrijke gesprekspartners. Hoewel het bestuur voor schoolleiders wel belangrijk is voor het herkennen van kansen, hebben zij daarmee in minder vaak een discussie. Met de MR gaan schoolleiders enkele keren per jaar in gesprek.

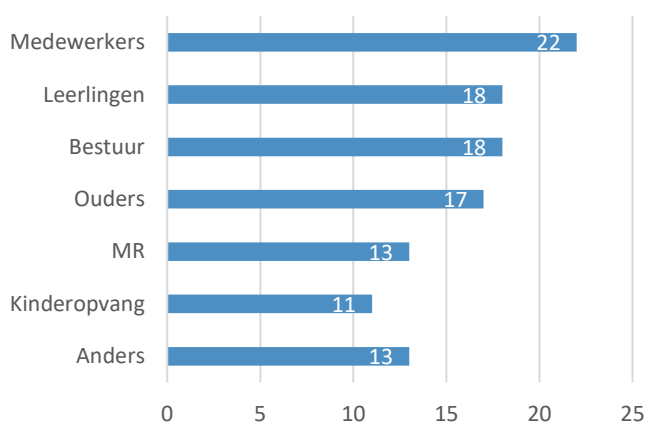
Schoolleiders zelf vinden dus dat medewerkers voor hen belangrijke gesprekspartners zijn en ook belangrijk zijn voor het herkennen van kansen. Uit de casestudies komt naar voren dat de meeste medewerkers zich ook gehoord en betrokken voelen bij de initiatieven die plaatsvinden op school. Deze schoolleiders hebben veel moeite gedaan om draagvlak te creëren bij hun medewerkers. Zo vertellen teamleden over hun schoolleider: *“Hij neemt onze wensen serieus. Wij hadden meer behoefte aan een concreet beeld waar we naartoe werken. Hij heeft toen een aantal opties uitgewerkt en gepresenteerd aan het team met voor- en nadelen.”* Toch zijn er ook voorbeelden van schoolleiders waarbij dat minder goed gelukt is. Een aantal leerkrachten zegt: *“Wij zijn niet positief over de innovatie. We voelen ons niet gehoord en meegenomen. Er is een gevoel van frustratie en onbegrip.”* Ook vertelt een bestuurder: *“De schoolleider kan soms iets te snel willen, terwijl de omgeving (de leerkrachten en ouders) daar meer tijd voor nodig heeft.”*

Ondernemende strategieën van schoolleiders in uitdagende situaties

In de proces thermometer is aan schoolleiders gevraagd hoe ze om zijn gegaan met een uitdagende situatie die zich voordeed, zoals een personeelstekort of weerstand in het team. Op verschillende schalen

moesten zij een score van 1 tot 10 geven. In vier verschillende metingen is de procesthermometer voor-gelegd aan de schoolleiders. Vanwege de relatief kleine aantallen en het feit dat het niet altijd dezelfde schoolleiders zijn die de verschillende metingen hebben ingevuld, geven we zowel de algemene gemiddeldes over alle vier metingen als de gemiddeldes per meting. De resultaten zijn te zien in tabel 3.5. Schoolleiders gebruiken net iets meer eigen middelen voor het omgaan met een uitdaging dan middelen van anderen. Tijdens de latere metingen verschoof het gemiddelde iets meer richting het gebruikmaken van eigen middelen. Ze focussen zich aanzienlijk meer op de mogelijkheden in plaats van op de risico's. Onverwachte wendingen vermijden ze niet, maar benutten ze in de meeste uitdagende situaties. De personen die betrokken zijn bij de uitdaging zien ze iets meer als mogelijkheid dan als lastig. Tot slot hebben schoolleiders bij de meeste uitdagende situaties het gevoel dat ze de situatie onder controle hebben.

Figuur 3.1 Hulp van stakeholders bij het herkennen van kansen



Bron: quickscan (N=23)

Tabel 3.4 Hoe vaak hebben schoolleiders discussie met stakeholders?

	Nooit	Minder dan één keer per maand	Minder dan één keer per week, maar minstens één keer per maand	Minstens één keer per week, maar niet elke dag	Elke dag	n.v.t.
Bestuur	0	10	9	4	0	0
Medewerkers	0	1	3	12	7	0
Leerlingen	0	6	7	5	5	0
Ouders	0	6	9	7	1	0
MR	0	18	4	1	0	0
Kinderopvang	2	8	7	4	1	1

Bron: quickscan (N=23)

Tabel 3.5 Ondernemende strategieën bij uitdagende situaties

Schaal	Gemiddelde	Standaardafwijking	Meetmoment 1 (N=12)	Meetmoment 2 (N=9)	Meetmoment 3 (N=9)	Meetmoment 4 (N=14)	Begin schaal	Einde schaal
Gebruikgemaakt van eigen middelen of middelen van anderen?	4,1	2,77	4,50	4,22	3,67	3,86	1 (eigen middelen)	10 (andere middelen)
Vooraf gefocust op risico's of mogelijkheden?	7,2	2,33	7,17	6,89	7,67	7,14	1 (risico's)	10 (mogelijkheden)
Onverwachte wendingen zo veel mogelijk gemeden of benut?	7,8	1,44	7,92	7,56	7,56	8,00	1 (gemeden)	10 (gebruikt)
Personen betrokken bij deze situatie zien als lastig of als mogelijkheid?	6,2	2,34	6,50	6,67	5,56	6,07	1 (lastig)	10 (mogelijkheid)
Situatie niet in de hand of volledig onder controle?	7,7	1,34	7,75	7,78	7,33	7,79	1 (niet in de hand)	10 (volledig onder controle)

Bron: procesthermometer

3.3 Conclusies

In dit hoofdstuk hebben we gekeken naar de ondernemendheid van de schoolleider. Daarover kunnen we een aantal conclusies trekken: allereerst kan de schoolleider verschillende rollen aannemen in het proces, zoals aansturen, coachen en het zorgen voor de juiste randvoorwaarden. Schoolleiders zien zichzelf als innovatief en ondernemend en achten zichzelf goed in staat om kansen te zien, we zien daarbij ook weinig variatie tussen schoolleiders. Wat betreft de risicobereidheid zien we meer variatie tussen schoolleiders, ook afhankelijk van hun mate van ervaring. Sommige schoolleiders vinden het belangrijk om risico's te nemen, maar deze risico's moeten wel goed beredeneerd zijn. Als laatste zien schoolleider hun medewerkers vooral als waardevolle gesprekspartners voorafgaand aan en tijdens het proces. In het volgende hoofdstuk kijken we naar schoolomgeving.

De schoolomgeving

4

4 De schoolomgeving

4.1 Inleiding

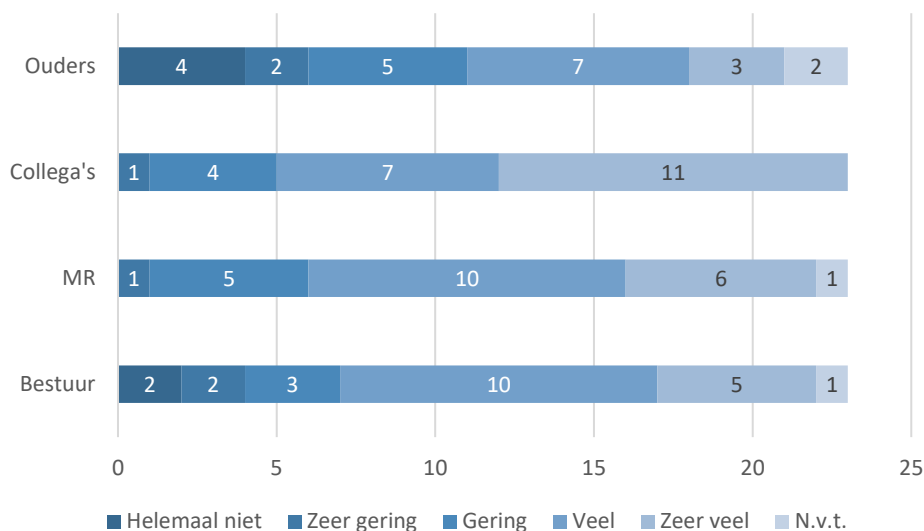
Voor het slagen van een innovatietraject is ook de schoolomgeving van belang. In dit hoofdstuk gaan we hier verder op in. Hoe worden stakeholders - zoals ouders en het schoolbestuur - betrokken bij de innovatie? In hoeverre steunen verschillende stakeholders de innovatietrajecten? Welke impact hebben maatschappelijke ontwikkelingen als corona en het lerarentekort op de voortgang van de innovaties (gehad)?

4.2 Steun en betrokkenheid van stakeholders

Veel steun van MR en collega's, steun van bestuurders en ouders varieert

Een van de aspecten die impact kan hebben op de voortgang van innovaties is de mate van steun van belangrijke stakeholders. Dit is ook uitgevraagd in de quickscan. Zoals in figuur 4.1 te zien is, is er vooral onder de MR en collega's veel steun voor de initiatieven. Dit blijkt ook uit de gesprekken. De mate van steun bij bestuurders en ouders varieert per school. In de interviews en casestudies is hier verder op doorgevraagd. Wanneer n.v.t. is gekozen is er meestal geen sprake van een bestuur. Hieronder wordt per stakeholder beschreven in welke mate schoolleiders steun ervaren en hoe zij voor draagvlak en betrokkenheid hebben gezorgd.

Figuur 4.1 Mate van steun voor innovatietrajecten van stakeholders



Bron: quickscan (N=23)

Steun van het team

Schoolleiders werken niet alleen aan de innovatie: in de meeste scholen uit de casestudies werkt de schoolleider nauw samen met één leraar of een klein groepje leraren om de innovatie uit te denken en op te zetten. Zo'n groep kan verschillende namen hebben, zoals 'werkgroep', 'professionele leer gemeenschap' of 'commissie'. Deze leraren denken over het algemeen mee met de vormgeving van de innovatie en zijn betrokken bij de uitvoering ervan, zoals het maken van roosters. Ook koppelen ze vaak de geluiden van het team terug aan de directie. Daarnaast kunnen ze het team enthousiasmeren en een kritische houding aannemen.

De casestudies laten zien dat het meekrijgen van een team voor een innovatie een proces is. Leraren zijn namelijk – zeker in het begin van het innovatieproces – niet altijd even gelukkig met de nieuwe veranderingen. Er kan ‘weerstand’ ontstaan vanuit een team. Dit kan drie vormen aannemen:

1. Allereerst kunnen leraren het niet eens zijn met de visie van de innovatie. Zij zien de voordelen niet van de innovatie, of hebben het gevoel te veel concessies te moeten doen ten opzichte van het onderwijs waar zij zich prettig bij voelen. Deze leraren ervaren echt weerstand tegen het concept zelf. Op een aantal scholen heeft dit ertoe geleid dat leraren uiteindelijk zijn vertrokken. Zij kwamen er namelijk achter dat het nieuwe concept niet bij hen past. Een aantal schoolleiders vindt dat dit onvermijdelijk is in een proces van innoveren.
2. Daarnaast kunnen leraren het inhoudelijk wel eens zijn met de innovatie, maar nog onvoldoende beeld hebben bij de praktische uitvoering daarvan. Zij zien vaak een aantal obstakels dat overwonnen moet worden voordat ze volledig mee kunnen gaan in de innovatie.
3. Ten slotte kunnen leraren zich onvoldoende betrokken voelen bij de besluitvorming en vormgeving van de innovatie, ook als ze het hier inhoudelijk wel mee eens zijn. Zij hebben het idee dat de innovatie hun opgelegd wordt, zonder hier zelf inspraak in te hebben of de mogelijkheid om de eigen ideeën bij de innovatie te delen.

Wanneer leraren echt weerstand hebben tegen de innovatie zelf is het vaak onvermijdelijk dat deze leraren vertrekken. De andere twee beschreven vormen zijn niet zozeer weerstand, maar eerder bedenkingen bij het proces dan wel de praktische uitvoering. Om in dit geval voldoende draagvlak te creëren en leraren enthousiast te maken voor de innovatie zijn drie factoren van belang.

- Allereerst lijkt er meer steun te zijn voor de innovatie bij de scholen waar het team veel inspraak heeft en mee mag denken over de visie en de uitvoering van de innovatie. Een voorbeeld hiervan komt uit een gesprek met een werkgroep tijdens de casestudies. De leraren die in deze werkgroep zaten vertelden dat ze draagvlak gecreëerd hebben bij de rest van het team door naar hun collega's te luisteren en ze te horen. Ze leggen problemen voor aan het team en vragen wat zij belangrijk vinden. Dat bleek heel belangrijk te zijn bij het creëren van draagvlak voor de innovatie.
- Een tweede belangrijke factor voor steun vanuit het team is het gevoel van urgentie voor de innovatie. Leraren van één school vertelden bijvoorbeeld hoe de schoolleiders steeds weer teruggrepen naar visie: waarom doen we deze innovatie? En als je bij die visie blijft, zijn er weinig argumenten om niet te doen wat ze nu doen, stellen de leraren.
- Ten derde wordt ruimte voor weerstand, kritiek en emoties als prettig ervaren door leraren. Op een school wordt die sfeer als volgt beschreven door leraren: *ruimte voor emoties en de verhalen van mensen, zonder dat er een olievlek op een negatieve manier ontstaat die niet gefundeerd is. In plaats daarvan gaan leraren en schoolleiding de dialoog aan en tonen zij wederzijds begrip.*

Bij één school waren geen van de drie bovengenoemde factoren van toepassing. De leraren die we gesproken hebben uit dit team hebben naar hun idee weinig inspraak gehad op de innovatie; ze vonden het vooral een idee van de schoolleider. Eén leraar zei bijvoorbeeld: *“Ik heb iedere keer het gevoel gehad, we gaan dit doen en dat was het doel. Of je nou wilt of niet.”* De urgentie voor verandering werd niet gevoeld bij het team en er was naar hun idee weinig ondersteuning bij het team in het proces van veranderen. Daarnaast stellen de leraren dat er best wel kritische vragen zijn gesteld of het verstandig is om de innovatie door te zetten, maar ze hebben niet het gevoel dat ze de ruimte hadden voor deze kritische vragen, of dat ze gehoord werden. Al met al leverde dat veel frustratie, onbegrip en spanning op bij het team.

Steun van ouders/MR

Ouders reageren over het algemeen positief op de innovaties, op een enkele uitzondering na. Door corona bleek het voor een aantal scholen lastiger om de innovaties goed richting de ouders te communiceren. Ouderavonden konden namelijk niet doorgaan. Eén school heeft dat opgelost door een pr-bureau in te schakelen om het concept op papier te zetten en flyers te maken. Zo hebben ze ouders eerst per post geïnformeerd. Het team werd getraind om telefoongesprekken te voeren en de volgende dag hebben ze alle ouders gebeld. Ouders reageerden daar positief op. Een aantal scholen zegt dat ze nu nog een slag willen slaan in de communicatie richting ouders door bijvoorbeeld ouderavonden of schoolbezoeken.

Op een aantal scholen is de MR als eerste ingelicht en/of betrokken bij de vormgeving van de innovatie, of is een aantal ouders onderdeel van de werkgroep die zich hiermee bezighoudt. Op de meeste scholen zijn de ouders echter enkel geïnformeerd over de innovatie, maar niet betrokken bij de vormgeving hiervan.

Steun van het bestuur/bestuurscultuur

Over het algemeen is het bestuur niet heel actief betrokken bij de verschillende innovaties, maar steunt het de innovaties wel. Schoolleider ervaren over het algemeen veel ruimte vanuit het bestuur. Het bestuur kan de rol aannemen van sparringpartner, helpen met het financiële plaatje of de schoolleider attenderen op het bestaan van de SIOF-beurs. Ook komen ze op schoolbezoek.

Zo vertelde één bestuurder over zijn rol bij de innovatie: hij is zijdelings betrokken geweest. Het is met name de schoolleider die een kans zag om die innovatie neer te zetten. In het begin heeft de schoolleider de bestuurder vooral meegenomen in de richting die ze op wilde. Ook heeft ze vragen gesteld of hij het met die richting eens is en of het klopt met het beeld dat hij heeft van de school. De bestuurder vond namelijk wel dat hij dat moest accorderen. De schoolleider deed het schrijven van de aanvragen en de bestuurder controleerde deze daarna. Tijdens het proces bespraken ze de innovatie regelmatig op hoofdlijnen.

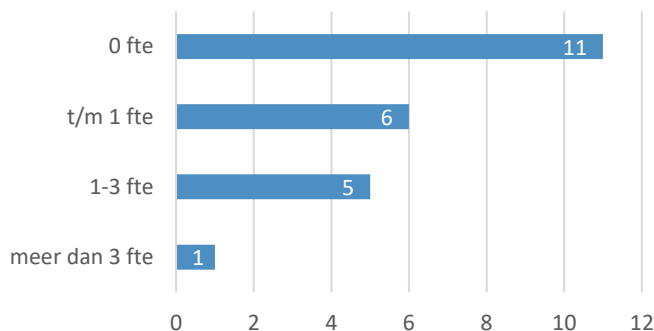
Twee schoolleiders zeiden in de gesprekken dat er vanuit de bestuurder weinig enthousiasme of overtuiging voor het gekozen concept van anders organiseren is. De schoolleiders voelen daardoor echter geen belemmering om de innovaties voort te zetten, omdat ze overtuigd zijn van de meerwaarde van het concept. De bestuurders laten hen hierin ook vrij, ondanks hun eigen twijfels.

4.3 Corona, lerarentekort en leerlingpopulatie

Lerarentekort

In het onderzoek kijken we ook naar factoren in de schoolomgeving waar de schoolleider minder invloed op kan uitoefenen. Een van die kenmerken is de mate waarin scholen te maken hebben met het **lerarentekort**. In de quickscan geven twaalf van de 23 scholen aan dat zij in november 2022 te maken hebben met tekorten. Die tekorten variëren behoorlijk, van 0, 3 tot 5 fte. Bijna de helft van de scholen heeft helemaal niet te maken met een lerarentekort, en nog eens ruim een kwart met maximaal 1 fte tekort. Zes scholen kampen met een iets groter tekort, waarbij er één school is met een groter tekort dan 3 fte (5). Een schoolleider vertelt over de impact van het tekort op het initiatief: *“In het afgelopen jaar hebben we zeker wel stapjes gezet, maar niet zulke grote als we voor ogen hadden. Er is nog veel winst te behalen. Het personeelstekort en de coronamaatregelen dwingen je echter om weer in cohorten te werken in plaats van in units.”*

Figuur 4.2 Omvang van het lerarentekort op scholen



Bron: quickscan (N=23)

Impact corona

De coronapandemie heeft – net zoals op veel zaken – ook een grote invloed gehad op de innovaties op de verschillende scholen. Bij de meeste scholen heeft het een vertragende of belemmerende werking gehad. Hier zijn verschillende redenen voor: (1) de prioriteiten van scholen lagen simpelweg elders, (2) veel scholen hadden groepsdoorbrekend werken als onderdeel van hun innovatie. Door de coronamaatregelen kon dit vaak niet doorgaan, omdat je groepen tijdelijk niet mocht mixen. (3) Ook hadden sommige schoolleiders minder tijd voor de innovatie, omdat ze bezig moesten zijn met organisatorische zaken rondom de coronamaatregelen. Een schoolleider had bijvoorbeeld het plan om één dag in de week thuis te werken aan de inhoud van innovatie, maar dat is mislukt. Vorig jaar moest ze door uitval door de coronapandemie echter iedere dag op de school zijn en het eerste jaar waren ze op haar school vooral veel bezig met organisatorische zaken. Als er geen coronacrisis geweest was, dan had ze meer zoals gepland thuis kunnen werken aan de inhoud van de innovatie en hadden ze als school wellicht meer stappen kunnen zetten. (4) Ook was het moeilijk om ouders op de hoogte te houden van de voordeelingen rondom de innovaties, aangezien ouderavonden vaak niet door konden gaan. (5) Er was meer uitval van leerkrachten tijdens de coronaperiode. Dit versterkte op sommige scholen de problematiek rondom het lerarentekort.

Hoewel de coronaperiode vooral een negatieve impact heeft gehad, zijn er ook enkele positieve gevolgen geweest. Eén school geeft bijvoorbeeld aan dat ze door corona zaken anders moesten gaan doen, omdat de situatie er simpelweg om vroeg en daar hebben ze gebruik van gemaakt. Het leren door middel van digitale mogelijkheden is namelijk enorm gegroeid en dat helpt deze school ook bij het opzetten van unitonderwijs. Een andere school had de innovatie al een tijd ingezet, maar moest tijdens een lockdown terug naar de oude situatie. Toen besepte het team dat de oude situatie niet meer was wat ze wilden en werd de urgentie voor de innovatie groter bij het team.

Leerlingpopulatie

Twee van de scholen uit de casestudies zijn scholen in het speciaal basisonderwijs. Eén schoolleider geeft aan dat innoveren in het algemeen op het sbo heel anders is dan in het regulier onderwijs. Volgens hem is vooral de context anders en heeft het een andere dynamiek. De leerlingen zijn volgens de schoolleiders van de sbo-scholen erg gevoelig en hebben te maken met verschillende soorten – volgens een van de schoolleiders ook steeds complexere – gedragsproblemen, waardoor niet alle vormen van onderwijs geschikt zijn. Zo is er op een van de scholen geprobeerd unitonderwijs te realiseren, maar bleek dat de leerlingen hier niet mee om konden gaan door hun specifieke gedragsproblemen.

4.4 Externe begeleiding en samenwerking

Externe begeleiding

De meeste scholen uit de casestudies hebben samengewerkt met externe partijen. Zo heeft een aantal scholen gebruikgemaakt van externe begeleiding voor het proces van innoveren. Hierbij kun je denken aan een trajectbegeleider die het team coacht in het veranderproces. Ook wordt begeleiding ingezet op het trainen in de innovatie zelf. Op een school werd externe begeleiding bijvoorbeeld ingezet om de theorie van de innovatie om te zetten in de praktijk. Ook zetten sommige scholen externe begeleiding in om het enthousiasme voor de innovatie en het plezier van het lesgeven onder leraren te vergroten. Zo heeft een school bijvoorbeeld scholing ingezet voor het koppelen van begrijpend lezen aan wereldoriëntatie. Ze hebben bewust voor deze scholing gekozen, omdat iedereen daar enthousiast van wordt. Er is veel 'gedoe geweest rondom corona' en daarom zochten ze met elkaar naar iets wat onderwijs weer leuk maakt. Zoals eerder al kort benoemd heeft één school een pr-bureau ingeschakeld om het concept op papier te zetten en flyers te maken.

Samenwerking met andere scholen

Als onderdeel van het proces van innoveren zijn veel schoolleiders uit de casestudies met een aantal leraren bij andere scholen op schoolbezoek geweest. Daar zijn ze over het algemeen heel positief over. Het bezoeken van andere scholen is ook een tip die verschillende schoolleiders en leraren mee zouden geven aan andere scholen die gaan innoveren.

Een extern begeleider van een van de scholen vertelde bijvoorbeeld uitgebreid over het nut van schoolbezoeken. Volgens haar kun je op verschillende manieren schoolbezoeken doen, zoals live bezoeken of opnames maken. De toegevoegde waarde is dat je je laat inspireren door anderen die dat pad al hebben doorlopen. Je kunt vragen: hoe is dat nou? Hoe was het voor jullie? Wat betekende dat voor leerkrachten? Je ziet hoe de kinderen daar werken. De leeromgeving van de school die ze bezocht hebben was compleet anders. Je kunt erover vertellen en foto's laten zien, maar dat spreekt toch minder. Ook is het grote voordeel dat je vragen die opkomen direct kunt stellen. Belangrijk daarbij is wel dat je het goed voorbereidt: samen met het team had ze een kijkwijzer gemaakt voor het schoolbezoek.

4.5 Ervaring van medewerkers met de innovatie

Mate van ervaring van teamleden met de innovatie varieert

In de quickscan is aan schoolleiders gevraagd hoeveel ervaring de teamleden al hadden met de innovatie voordat de beurs in beeld kwam. De resultaten geven een gevarieerd beeld (tabel 4.1). Dat is ook te verklaren doordat de scholen zich in verschillende veranderfases bevinden. Op scholen die al waren gestart met de innovatie en bezig zijn met de doorontwikkeling daarvan, hebben de teamleden hier logischerwijs al meer ervaring mee. Zo stelt een schoolleider: *“Het is lopend initiatief, waarbij het team gedurende de rit ervaring aan het opbouwen is. Teamontwikkeling is voor ons de basis van de innovatie-aanpak.”* Van de zeventien scholen die bezig zijn met het werken aan unitonderwijs of groepsdoorbrekend werken hebben de teamleden op zes scholen hier helemaal geen ervaring mee. Bij de andere scholen hebben ze een beetje of veel ervaring. Op twee van de drie scholen die functiedifferentiatie doorvoeren hebben de teamleden hier helemaal geen ervaring mee. Op de vier scholen die meer samenwerking met de kinderopvang nastreven hebben teamleden een beetje ervaring met deze samenwerking. Zo vertelt een schoolleider: *“Een van de doelen is van onderwijs en opvangtijd naar ontwikkeltijd. In Nederland zijn er denk ik zo'n vier scholen die stappen aan het zetten zijn of stappen hebben gezet. Dus er is in heel Nederland nog weinig expertise op dit onderwerp. Dat merk ik natuurlijk in mijn team ook.”*

Tabel 4.1 Mate van ervaring van het team met de innovatie

	Helemaal geen	Een beetje	Veel	N.v.t.*
Unitonderwijs/groepsdoorbrekend werken	6	9	2	6
Functiedifferentiatie	2	0	1	20
Samenwerking kinderopvang	0	4	0	19

Bron: quickscan (N=23)

* School is niet bezig met deze innovatie.

Tijdens het proces van innoveren hebben teams van verschillende scholen extra scholing gekregen. Op één school gingen ze bijvoorbeeld werken met de rol van procesbegeleiders. Om die rol beter te begrijpen, heeft het team om scholing gevraagd. Een externe begeleider heeft het team toen getraind in de rol van procesbegeleider in de praktijk en de situatie van hun school. Op een andere school heeft een externe begeleider op de school trainingen gegeven en studiebijeenkomsten georganiseerd, waarbij ze met hen is gaan kijken naar visievorming: welke kant willen jullie op? Een andere school wil juist vooral expertise binnen de school in plaats van externe begeleiding. Daarom investeren ze veel in scholing van leraren om die expertise binnenshuis te halen. Scholing kan dus het team helpen tijdens het proces van innoveren, maar kan verschillende vormen aannemen.

4.6 Conclusies

In dit hoofdstuk hebben we gekeken naar de rol van de schoolomgeving. Over de stakeholders kunnen we het volgende concluderen: allereerst is steun van belang om de innovatie te laten slagen. De schoolleiders ervaren met name steun onder MR en collega's. Echter, steun van het onderwijsteam is een van de belangrijkste voorwaarden van een geslaagde innovatie. Daarnaast identificeren drie vormen van 'weerstand' onder leraren: (1) weerstand tegen de innovatie zelf, wat gezien kan worden als het tegenovergestelde van steun, (2) onvoldoende beeld bij de praktische uitvoering en (3) onvoldoende ervaren

betrokkenheid bij het proces. Als we kijken naar ouders, staan zij verder weg van de innovatie, maar zijn over het algemeen positief over de innovatie. Het bestuur is niet heel actief betrokken bij de innovatie, maar steunt deze over het algemeen wel. De meeste scholen uit de casestudies hebben samengewerkt met externe partijen. Zo heeft een aantal scholen gebruikgemaakt van externe partijen, zoals trajectbegeleiders. Samenwerking met andere scholen bestond voornamelijk uit het bezoeken van andere scholen om ervaring op te doen. Niet alleen de stakeholders spelen een rol, maar ook maatschappelijke ontwikkelingen die speelden ten tijde van de SIOF-beurs. De coronapandemie begon tijdens de toekenning van de beurs en had zowel negatieve als positieve gevolgen. Aan de ene kant werkte meestal vertragend op het proces, omdat prioriteiten verschoven of de innovatie door maatregelen tijdelijk niet door kon gaan. Aan de andere kant werd door de tijdelijke naar de situatie voor de innovatie het gevoel van urgentie vergroot. Ook zorgde corona ervoor dat beslissingen sneller genomen werden. In het volgende hoofdstuk kijken we naar de invloed van de SIOF-beurs op de innovaties.

De SIOF-beurs

5

5 De SIOF-beurs

5.1 Inleiding

In het laatste inhoudelijke hoofdstuk zoomen we in op de SIOF-beurs. In welke mate is de SIOF-beurs van invloed geweest op het starten van de innovaties? En op de voortgang hiervan? In hoeverre is de SIOF-beurs noodzakelijk geweest? En wat is de grootste meerwaarde van deze beurs?

5.2 Meerwaarde van de SIOF-beurs

De SIOF-beurs: belangrijk vliegwiel voor innovaties

Schoolleiders hebben de SIOF-middelen voor verschillende doeleinden gebruikt. Zo is de beurs ingezet voor het vrijroosteren van leerkrachten of ander onderwijspersoneel. De vrijgekomen tijd werd dan voor verschillende taken benut, bijvoorbeeld het bezoeken van andere scholen, het uitwerken van een visie, het ontwikkelen van een leerlijn, het observeren en coachen van leerkrachten of het ontwikkelen van een kwaliteitskaart. Ook voor de tijd die de schoolleider zelf heeft geïnvesteerd in het (door)ontwikkelen van het concept rondom anders organiseren is de beurs benut. Daarnaast zijn de middelen gebruikt voor het inhuren van externen die de scholen hebben begeleid bij het proces. Verder zijn externe scholing of opleidingen gefinancierd met de beurs. Tot slot zijn de SIOF-middelen ingezet om materialen aan te schaffen, zoals lesmateriaal en meubilair.

Voor veel schoolleiders is de SIOF-beurs een belangrijk vliegwiel geweest waarmee een impuls aan de innovatie is gegeven. Het heeft hen gemotiveerd om verdere invulling te geven aan de ideeën over anders organiseren en was ook een stok achter de deur om hier daadwerkelijk mee aan de slag te gaan. Zo vertelt een schoolleider: *“Het [de SIOF-beurs] maakt dat je hier heel bewust aan gaat werken en iedereen meekrijgt om het op te zetten. Doordat je zo’n beurs krijgt, moet je wel met zo’n project aan de slag gaan.”* De middelen hebben er ook voor gezorgd dat er binnen scholen meer slagkracht was. Ook zonder dit bedrag waren de meeste schoolleiders wel gestart met de innovatie of doorontwikkeling daarvan, maar de beurs bood hun mogelijkheden om meer de tijd te nemen voor de ontwikkeling van het concept. Een schoolleider zegt hierover: *“We waren zeker wel doorgedaan [als de beurs er niet was geweest], maar de beurs kwam echt op het goede moment. Deze extra bijdrage bood de mogelijkheid om een soort boost te geven aan het proces waarin we zitten. Dat geeft de school net wat meer ruimte om gewoon wat ontspannender dingen te ondernemen en uit te proberen.”* Verder zeggen schoolleiders dat ze door de beurs sneller stappen konden zetten en daardoor verder zijn in hun proces.

Voor een aantal scholen is de beurs echt cruciaal geweest om met de innovatie te starten of de innovatie verder te ontwikkelen; zonder de beurs was dit waarschijnlijk niet mogelijk geweest. Zo vertelt een schoolleider: *“Ik was nooit gestart zonder de beurs. Domweg omdat we onvoldoende tijd hebben om aan zoiets te beginnen. Je kunt niet zomaar een leerkracht een dag vrijroosteren om zo’n programma te ontwikkelen. Voor innovaties zijn subsidies en beurzen van cruciaal belang. Zonder die extra potjes is het vrijwel onmogelijk.”*

Alle schoolleiders erkennen wel dat de beurs alleen niet voldoende is om een hele innovatie te bekostigen. Daarvoor zijn andere middelen noodzakelijk. Veel scholen hebben daarom hiervoor ook de NPO-middelen gebruikt. Daarnaast zijn er besturen die scholen financieel extra hebben ondersteund. Andere financieringsbronnen die zijn gebruikt zijn onder andere nascholingsmiddelen, de kleinescholenbeurs en de inhaal- en achterstandssubsidie. Voor sommige scholen wordt het een uitdaging om de innovatie verder te financieren nu de SIOF-beurs wegvalt. Zij pleiten daarom voor een verlenging van de periode: *“Een veranderproces heeft vaak minimaal vijf jaar nodig. De beurs zou daarbij aan kunnen sluiten.”*

Bijeenkomsten waardevol, maar fysieke bijeenkomsten werden gemist

De schoolleiders die gebruikmaken van de beurs kwamen (en komen) regelmatig bijeen om ervaringen en kennis uit te wisselen. In deze bijeenkomsten staan een inhoudelijke achtergrond en ruimte voor onderlinge uitwisseling centraal. Scholen vonden dit waardevol en inspirerend. Zo vertelt een schoolleider: *“Het houdt jezelf scherp om planmatig aan je project te werken en reflectie te organiseren, zodat je leert van het innoveren.”* Andere schoolleiders zijn wat kritischer: *“Qua kennisdeling had ik meer verwacht.”*

Dit hangt ook samen met de verschillende fasen waarin de initiatieven zich bevinden. Dit initiatief is al best ver. Na de startbijeenkomst had ik het gevoel dat ik vooral heb gebracht en minder kennis heb gehaald.”

Een andere schoolleider vertelt: *“De bijeenkomsten hadden meer gestructureerd kunnen worden, bijvoorbeeld door een school iets te laten vertellen en daarbij een bepaalde hulpvraag centraal te laten staan.”* Door corona moesten de bijeenkomsten noodgedwongen online plaatsvinden. Volgens schoolleiders hebben reallife-sessies wel meerwaarde, omdat het meer mogelijkheden biedt om te sparren. Dit werd door schoolleiders gemist.

5.3 Conclusies

In dit hoofdstuk hebben we gekeken naar de meerwaarde van de SIOF-beurs voor de innovaties. De schoolleiders ervaren de SIOF-beurs wordt als grote meerwaarde ervaren voor de innovaties. Ondanks dat het merendeel aangeeft de innovatie ook te zijn gestart zonder de SIOF-beurs, is de beurs een belangrijk vliegwiel geweest waarmee een impuls aan de innovatie is gegeven. Een andere meerwaarde van zijn de bijeenkomsten met de schoolleiders die er gebruik van maken van de SIOF-beurs. Het delen van ervaringen en mogelijkheden inspireert en motiveert de schoolleiders. Wel hebben de schoolleiders een sterke voorkeur voor fysieke bijeenkomsten in plaats van digitale bijeenkomsten. Verder zouden deze bijeenkomsten meer gestructureerd kunnen verlopen. In het volgende hoofdstuk worden de conclusies van het gehele onderzoek beschreven.

Conclusies

6

6 Conclusies

Het doel van het flankerende onderzoek is om te achterhalen welke condities randvoorwaarden zijn voor het succesvol uitvoeren van een innovatietraject rondom het anders organiseren van onderwijs. Hierbij is specifiek gekeken naar drie factoren:

1. de rol van de schoolleider en specifiek zijn of haar ondernemendheid;
2. de invloed van een aantal contextfactoren in de school;
3. de rol van een aanjaagsubsidie zoals de SIOF-beurs.

Hieronder worden de belangrijkste conclusies beschreven.

De rol van de schoolleider en specifiek zijn of haar ondernemendheid

- Schoolleiders kunnen verschillende rollen hebben in het veranderproces. Zij kunnen wat meer op afstand het proces bewaken en veel verantwoordelijkheid bij het team beleggen of juist een wat sturende rol op zich nemen.
- De schoolleiders die de SIOF-beurs hebben ontvangen zijn allemaal ondernemende personen: er is sprake van weinig variatie op de verschillende aspecten van ondernemendheid. Ze zijn innovatief, zien kansen en zijn ondernemend in hun leiderschap en persoonlijkheid. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de SIOF-beurs voornamelijk ondernemende schoolleiders aantrekt. Mogelijk signaleren ondernemender schoolleiders ook eerder de mogelijkheden om een dergelijke beurs voor hun innovatie in te kunnen zetten.
- De mate waarin schoolleiders risico's durven te nemen varieert wel. Schoolleiders met weinig ervaring durven minder risico's te nemen.
- Een bevlogen, enthousiaste en vasthoudende schoolleider, die een duidelijke visie op de innovatie heeft en deze ook uitdraagt, blijkt belangrijk in een veranderproces. Daarnaast is het belangrijk dat schoolleiders een veilige sfeer creëren waarin fouten gemaakt mogen worden en zij teamleden vertrouwen kunnen bieden.

De invloed van een aantal contextfactoren in de school

- Steun vanuit het team: innoveren is een proces van verandering en verandering kan vragen of zelfs weerstand oproepen. We kunnen hierin drie vormen onderscheiden:
 1. Leraren kunnen het niet eens zijn met de visie van de innovatie. Zij zien de voordelen van de innovatie niet, of hebben het gevoel te veel concessies te moeten doen ten opzichte van het onderwijs waar zij zich prettig bij voelen. Deze leraren ervaren echt weerstand tegen het concept zelf.
 2. Leraren kunnen het wel eens zijn met de visie van de innovatie, maar nog onvoldoende beeld hebben bij de praktische uitvoering. Zij zien vaak een aantal obstakels die overwonnen moeten worden voordat ze volledig mee kunnen gaan in de innovatie.
 3. Leraren kunnen zich onvoldoende betrokken voelen bij de besluitvorming en vormgeving van de innovatie, ook als ze het hier inhoudelijk wel mee eens zijn. Zij hebben het idee dat de innovatie hun opgelegd wordt, zonder dat ze hier zelf inspraak in hebben of de mogelijkheid om de eigen ideeën bij de innovatie te delen.

In het eerste geval is het vertrek van leraren vaak onvermijdelijk. De andere twee vormen kunnen voorkomen worden door draagvlak te creëren. Om dit te doen is een aantal factoren belangrijk:

 - o Allereerst lijkt er meer steun te zijn voor de innovatie bij de scholen waar het team veel inspraak heeft en mee mag denken over de visie en de uitvoering.
 - o Een tweede belangrijke factor voor steun vanuit het team is het gevoel van urgentie voor de innovatie. Dit kan zowel vanuit een bepaalde visie op onderwijs als vanuit een externe aanleiding, zoals het lerarentekort of krimp, gevoeld worden.
 - o Ten derde wordt ruimte voor het uiten van weerstand, kritiek en emoties als prettig ervaren door leerkrachten.

Over het algemeen lukt het de scholen die de SIOF-beurs hebben ontvangen goed om voldoende steun en draagvlak in het team te creëren. Op een enkele school is dat minder geslaagd en loopt het proces daardoor vertraging op.
- Het bestuur lijkt over het algemeen wat verder weg van de innovatie te staan. Bij een proces van innoveren kunnen besturen wel een rol aannemen als sparringpartner en helpen met het financiële plaatje.

- Ouders lijken ook tot nu toe wat verder weg van de innovaties te staan. De coronaperiode kan daar ook een invloed op hebben gehad, aangezien scholen minder goed in staat waren ouders te informeren. De plannen worden op de meeste scholen wel aan ouders medegedeeld, bijvoorbeeld via rondes of nieuwbrieven. Op een aantal scholen is de MR ingelicht of betrokken bij de besluitvorming of maakte een aantal ouders deel uit van de werkgroep die zich bezighield met de innovatie.
- De coronaperiode heeft een enorme invloed gehad. De innovaties hebben daardoor bij veel scholen vertraging opgelopen omdat prioriteiten ergens anders lagen. Belangrijk is daarom dat er voor schoolleiders voldoende flexibiliteit is om een subsidie zoals de SIOF-beurs (deels) op een later moment in te zetten.
- Lerarentekort: op ongeveer de helft van de scholen was sprake van een lerarentekort. Zo'n lerarentekort kan ertoe leiden dat innovaties anders of minder snel gaan. Sommige innovaties hadden als drijfveer om een oplossing te bieden voor het lerarentekort. Het lerarentekort zorgt er dan voor dat de innovatie urgent is, hoewel op de meeste scholen het lerarentekort slechts beperkt was.
- Tijdens het proces van innoveren wordt externe begeleiding, zoals die van een trajectbegeleider die het team coacht in het veranderproces, als nuttig ervaren. Ook schoolbezoeken worden in het proces als nuttig ervaren om je te laten inspireren en je team mee te nemen. Deze twee zaken kunnen gezien worden als succesfactoren om het proces van innoveren goed te laten verlopen.

De rol van een aanjaagsubsidie zoals de SIOF-beurs

- De beurs is voor veel schoolleiders een belangrijk vliegwiel geweest, een stok achter de deur om daadwerkelijk aan de slag te gaan of verder te gaan met de innovatie. Het feit dat het subsidiebedrag alleen besteed mocht worden aan de innovatie, en dus niet vrij besteed kon worden, heeft daaraan bijgedragen. In die zin heeft de beurs zijn functie dus waargemaakt.
- Hoewel veel scholen waarschijnlijk wel waren gestart of verdergegaan waren met hun veranderproces, heeft de subsidie er wel voor gezorgd dat scholen hier sneller stappen in konden zetten. Ook zorgde het voor meer slagkracht: schoolleiders hadden meer tijd om over keuzes na te denken en onderdelen uit te werken. De beurs is dan ook vooral besteed aan het vrijroosteren van schoolleiders, leerkrachten en andere medewerkers om samen te werken aan de innovatie.
- Hoewel schoolleiders de werksessies waardevol vonden, kan het leren van en met elkaar wel nog beter worden benut. Het feit dat de bijeenkomsten door corona digitaal georganiseerd moesten worden heeft hier ook een beperkende invloed op gehad. Hierdoor kwamen er minder diepgaande gesprekken tot stand tijdens de sparringsessies. Daarnaast is er vanuit schoolleiders behoefte om het uitwisselen tijdens de sessies wat gestructureerder te laten verlopen, bijvoorbeeld door het centraal stellen van een bepaalde hulpvraag. Dat schoolleiders het belangrijk vinden om van andere scholen te leren blijkt ook uit het feit dat ze veelal schoolbezoeken hebben afgelegd om inspiratie op te doen.

Concluderend kunnen we stellen dat de SIOF-beurs een belangrijk vliegwiel was voor de verschillende innovatietrajecten, maar niet noodzakelijk om ermee te starten. Het heeft ervoor gezorgd dat veranderingen van de grond zijn gekomen. De beurs is vooral geïnvesteerd in tijd om als team samen te werken aan onderwijsvernieuwing. Ondanks de coronapandemie en lerarentekorten waar scholen mee te maken hebben (gehad), is het de schoolleiders toch gelukt om vooruitgang te boeken. Een schoolleider die bevlogen, enthousiast en volhoudend is, blijkt hierin belangrijk. Wel zouden daarnaast ook één of meerdere teamleden zo'n inspirerende, bevlogen rol moeten hebben. Bij wisseling van de schoolleider blijft op die manier de continuïteit van de innovatie gewaarborgd. Ook het zorgen voor vertrouwen bij teamleden en het creëren van een veilige sfeer waarin fouten gemaakt kunnen worden zijn belangrijke taken voor een schoolleider. Zorgen voor voldoende draagvlak in het team blijkt sowieso een van de belangrijke factoren voor een succesvol traject te zijn. Dit kan bereikt worden door het team voldoende te betrekken, een gevoel van urgentie te creëren en in gesprek te gaan over twijfels en onzekerheden. Tot slot is het leren van andere scholen voor veel schoolleiders belangrijk, bijvoorbeeld door schoolbezoeken of sparringsessies gericht op een bepaalde hulpvraag.

Dit onderzoek bevestigt in grote mate wat ook bekend is uit eerder onderzoek over belangrijke factoren bij het uitvoeren van innovaties in scholen. Aanvullend hierop is dat in dit onderzoek is gekeken naar de

rol van ondernemendheid bij schoolleiders. Omdat er in dit onderzoek echter sprake is van weinig variatie wat betreft ondernemendheid, kunnen er geen uitspraken worden gedaan over de relatie tussen aspecten van ondernemendheid en het verloop van innovaties. In vervolgonderzoek zou een grotere groep schoolleiders onderzocht kunnen worden, om zo de kans op variatie in ondernemendheid te vergroten.

Bijlage

B

Bijlage – Samenstelling klankbordgroep

Anilcan Zorluözpinar – Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
Connie Maas – Algemene Vereniging Schoolleiders
Femke Geijssel – TIAS
Paul Hennissen – De Nieuwste Pabo
Stijn Temmen – PO-Raad

Regioplan
Jollemanhof 18
1019 GW Amsterdam
T +31(0)20 531 53 15
www.regioplan.nl