

Succesvol innoveren in het primair onderwijs



- Inspiratie
- Tips & trucs

04

Beter wendbaar en
meer onderwijs op
maat



08

Aan de slag vanuit een
Professionele
Leergemeenschap



06

Meer gepersonaliseerd
leren én coöperatief
werken



10

Aansturing vanuit
talent én
groepsdoorbrekend
werken

Inhoud

- 03 Voorwoord
- 04 Basisschool De Notenbalk experimenteert met unitonderwijs
- 06 Kindcentrum Dierdonk benut beurs voor doorontwikkeling
- 08 Unitonderwijs op Basisschool de Heggerank
- 10 Basisschool De Kring aan de slag met talentontwikkeling, samenwerken en eigenaarschap
- 12 Tips voor schoolleiders

Anders organiseren in het primair onderwijs

Als kartrekker, inspirator, facilitator en degene die de dagelijkse vertaling maakt van beleid naar klas, is de schoolleider onmisbaar bij innovatie en ontwikkeling in basisscholen. Dat gaat niet vanzelf. Er is focus, tijd en geld nodig om vernieuwende plannen tot uitvoer te brengen, terwijl de dagelijkse praktijk vaak weerbarstig is. Ongetwijfeld is dit voor veel professionals in het primair onderwijs een herkenbare realiteit.

Om schoolleiders in het primair onderwijs in positie te brengen om innovaties op hun school op te zetten, gericht op anders organiseren, stelde het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap in 2020 een tijdelijke aanjaagsubsidie beschikbaar. Dat gebeurde in de vorm van een persoonsgebonden beurs van maximaal 30.000 euro vanuit het Schoolleiders Innovatie- en Ontwikkelfonds (SIOF). In totaal hebben 26 schoolleiders hiervan gebruik gemaakt. Het geld is volledig door het ministerie ter beschikking gesteld en de beurzen werden via het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO) verstrekt.

Parallel aan de uitvoering van de initiatieven door deze scholen, deden Regioplan en ECBO een flankerend onderzoek met subsidie van het NRO. Dit onderzoek heeft als doel om te achterhalen welke condities randvoorwaardelijk zijn voor het al dan niet succesvol uitvoeren van een innovatietraject rondom anders organiseren. Onderzoekers keken daarbij naar drie factoren: de rol van de schoolleider en zijn of haar ondernemendheid, de invloed van een aantal contextfactoren in de school en de rol van een aanjaagsubsidie zoals de SIOF-beurs. Daarbij hebben schoolleiders en onderzoekers rekening moeten houden met de coronapandemie. Deze had bij de meeste scholen een vertragende of belemmerende werking op hun innovatie.

Het onderzoek is inmiddels afgerond en staat beschreven in het eindrapport. In dit magazine lichten we de innovatieve aanpakken van 4 scholen ter inspiratie uit. Je maakt als lezer kennis met de aanpakken en krijgt tips aangereikt die je kunt gebruiken als je in je eigen school aan de slag wilt met verandering.



Meer weten over dit onderzoek?
Download de onderzoekspublicatie op ecbo.nl.



HELMOND

Beter wendbaar en meer onderwijs op maat

**BASISSCHOOL DE NOTENBALK
EXPERIMENTEERT MET UNITONDERWIJS**

Een vorm waarbij ongeveer 45 leerlingen met elkaar in één unit zitten, dat lijkt het team van Basisschool De Notenbalk een ideale situatie voor het unitonderwijs dat zij hun leerlingen willen bieden. Om te kijken of dat in de praktijk ook zo uitpakt, doen zij in schooljaar 2021-2022 ervaring op met units 1/2/3, 4/5/6 en 7/8 en in 2022-2023 met 1/2, 3/4, 5/6 en 7/8. Schoolleider Floris van Veldhoven: “Door te ervaren, komen we erachter welke soort units het beste bij ons passen. Dat is soms best een zoektocht.” In het eerste jaar lukte het de onderbouw om goed als unit samen te werken. “Zo gaven leerkrachten in hun unit samen les en bereidden ze samen lessen voor.” In de bovenbouw werd waar mogelijk samengewerkt. Bijvoorbeeld bij wereldoriëntatie of begrijpend lezen. “Meer samenwerking bleek nog lastig omdat lesdoelen voor de verschillende groepen nogal uiteen lagen.” Door de units in het tweede jaar net iets anders in te richten, is waarschijnlijk meer samenwerking mogelijk.

Spannend

Een paar jaar geleden is door de toenmalige schoolleiding samen met het personeel een visie ontwikkeld waarin unitonderwijs aan de orde kwam. Groepjes leerkrachten zijn toen op bezoek geweest bij andere scholen om te kijken welke vorm het beste bij De Notenbalk zou passen. Floris: “De gekozen vorm werd redelijk positief ontvangen.

Maar een paar leerkrachten vonden zo'n andere manier van werken wel spannend of bedreigend. We hebben ruimte gegeven om zorgen te delen en hebben geprobeerd om daar goed naar te luisteren. Snel daarna zijn we ervaringen op gaan doen. Dat gaf leerkrachten een beter beeld van wat unitonderwijs in de praktijk betekent. Dat hielp enorm.”

Klankbordgroep met ouders

Ouders werden aan de voorkant meegenomen in een klankbordgroep. “Een groep kritische ouders die op een prettige manier met ons meedacht, maar daarin geen formele status had.” Natuurlijk werden formele gremia, zoals de MR, ook betrokken. “Ouders zijn over het algemeen positief. Ik denk omdat unitonderwijs zorgt voor meer onderwijs op maat. Wel geven ouders aan dat ze graag willen dat hun kind een vaste stamgroep met een vast gezicht houdt. Dus een compleet vrije vorm waarbij kinderen van plek naar plek gaan, zien zij niet zitten. Als school hadden we dat ook niet voor ogen. Maar wederzijdse verwachtingen uitspreken, zorgt voor aanscherping en houdt de beeldvorming eenduidig. Wij vinden het belangrijk om te weten hoe van buitenaf tegen veranderingen aan gekeken wordt.”

Expertise van binnen en buiten

Om het hele proces in goede banen te leiden, zijn een aantal leerkrachten vrijgeroosterd om unitonderwijs verder te kunnen uitwerken. Ook heeft de school expertise van buiten gehaald. Floris van Veldhoven: “Een coach hielp bij het maken van keuzes zodat we daarna onder haar begeleiding de goede stappen konden zetten. Die kennis en ervaring van buiten, van deskundigen, andere scholen of uit wetenschappelijk onderzoek, werkt verfrissend en helpt om vast te houden aan je stip op de horizon. Ga je met unitonderwijs aan de slag, dan zou ik dat iedereen aanraden.”



Over deze innovatie

Vanuit de wens om beter in te kunnen spelen op de onderwijsbehoeften van verschillende leerlingen én de wens om flexibeler te worden in oplossingsmogelijkheden bij afwezigheid van leerkrachten, is Basisschool De Notenbalk uit Harmelen begonnen met unitonderwijs. Door af te stappen van vaste leerkrachten op homogene groepen per leerjaar, wil de school meer wendbaar worden. Unitonderwijs stelt leerkrachten in staat om beter met elkaar samen te werken en stelt leerlingen in staat om beter op hun eigen niveau te leren en geholpen te worden. Leerlingen krijgen soms instructie en zijn soms bezig met verwerking. Leerkrachten geven instructies op verschillende niveaus en kunnen instructiemomenten onderling verdelen. Binnen een unit zijn leerkrachten samen verantwoordelijk voor de lessen. De SIOF-beurs is vooral gebruikt voor de bekostiging van ontwikkeling en coaching-on-the-job. Zo zorgen we ervoor dat collega's vanuit de bedoeling blijven denken in mogelijkheden en niet terugvallen in het oude systeem.

Meer gepersonaliseerd leren én coöperatief werken voor de hele school



KINDCENTRUM DIERDONK BENUT BEURS VOOR DOORONTWIKKELING

Het is woensdagmiddag op Kindcentrum Dierdonk. De kinderen zijn naar huis en nagenoeg het gehele team is op school. De komende twee uur krijgt het team tijd voor teamontwikkeling. Hun vaste moment in de week om kennis en ervaring te delen. Zo verzorgen collega's die net een cursus over coöperatief vergaderen hebben gevolgd een workshop om de opgedane inzichten naar andere collega's over te brengen en hen te inspireren. De momenten komen voort uit de wens om meer te doen aan gepersonaliseerd leren en coöperatief werken. Aan de hand van modellen uit de theorie en literatuur vertaalden zij gepersonaliseerd leren naar hun eigen school. Aan de start nam de schoolleiding het team mee in het vastleggen van de beginsituatie en het schetsen van de gewenste eindsituatie. Adjunct-directeur Niels Bevers: "Zo bepaal je samen de koers en zet je ook gezamenlijk een concreet beeld neer van waar je nu staat en waar je heen gaat."

Duidelijke 'why'

Zo'n koers helpt ook bij het neerzetten van een gemeenschappelijk begrip en gemeenschappelijke taal. "Kindgericht onderwijs door middel van meer gepersonaliseerd leren, dat is vanaf die allereerste start ons hoofddoel geweest." Zo'n concreet doel is helpend bij soms lastige momenten die je onderweg tegenkomt. "Over het algemeen voelden leerkrachten niet veel weerstand tegen het hoofddoel an sich. Dus als er wel weerstand opspeelde in de praktische uitwerking ervan, dan hielp het ons om toch weer terug te grijpen op dat hoofddoel, op onze 'why'. En dan bleven er vaak weinig argumenten overeind om iets niet te willen doen." Wat iedereen op school ook hielp was ervoor te zorgen dat er samengewerkt werd naar een verandering. Schoolleider Pieter van Wetten: "Onze woensdagmiddagen zijn daarvan een heel mooi voorbeeld."

Ontwikkelcirkel

Pieter: “Onderwijsmensen zijn heel praktisch ingesteld. Het zijn doeners die het liefst snel in de uitvoer stappen.” De schoolleiding bedacht daarom de ontwikkelcirkel. “Met behulp van de ontwikkelcirkel verkennen onze leerkrachten eerst theorieën waarna ze compacte pilots ontwikkelen, die uitzetten, bijstellen en pas daarna breed realiseren. Met tussentijds ruimte om te vieren als een stap succesvol is genomen. Zo probeerden we als schoolleiding het goede proces te bewaken. En faciliteerden we een veilige situatie om kleine dingen uit te proberen.”

Realistische blik

In deze innovatie kiest de schoolleiding vooral voor een faciliterende rol. De schoolleiding laat veel ruimte aan het team over om de verandering daadwerkelijk vorm te geven en in te zetten. Niels: “Ons personeel is uiteindelijk de inhoudelijk expert. Wij houden meer de helikoperview en kijken geredeneerd vanuit de stip op de horizon wat de kinderen en de school nodig hebben.” De schoolleiding heeft het Management Team ambulante gemaakt. Pieter: “Het MT zorgt op de achtergrond dat de organisatie geregeld is. Dat maakt dat leraren wat meer de handen vrij hebben om aan gepersonaliseerd onderwijs te werken.” De schoolleiding is daarbij gaandeweg steeds realistischer gaan kijken. “Alles heeft zijn eigen tempo. Als schoolleider loop je in gedachte vaak veel verder en wil je soms heel snel gaan. Maar dit soort innovaties vraagt als schoolleider echt om de koers vast te houden zonder het team te duwen. In een sfeer waarin fouten maken mag en kan. Stel je je als schoolleider anders op, dan leidt dat alleen maar tot ongewenst effect.”

'FACILITEER EEN VEILIGE SITUATIE OM DINGEN UIT TE PROBEREN'



Over deze innovatie

Met behulp van een SIOF-beurs ontwikkelde Kindcentrum Dierdonk uit Helmond een bestaand initiatief verder door: het personaliseren van het leren. Aanleiding voor deze innovatie was het vastlopen van het leerstofjaarklassysteem. Want voor sommige kinderen was de stof te moeilijk en voor anderen te makkelijk. Leerkrachten werden zich daar ook bewust van en voelden de urgentie om dit te veranderen. Daarvoor was het voorwaardelijk dat ook het team meer coöperatief ging werken. Het doel van de innovatie werd daarom ‘het personaliseren van het leren voor kinderen en meer coöperatief werken voor kinderen en personeel’.



UNITONDERWIJS OP BASISCHOOL DE HEGGERANK

Aan de slag vanuit een Professionele Leergemeenschap

Op Basisschool de Heggerank werken leerlingen en medewerkers al zo'n tien jaar met 'Continuous Improvement'. 'Continu verbeteren in de groep' is een benadering, waarbij kinderen actief betrokken worden bij het proces van missie, visie, gedragsregels en doelen. Dit is bijvoorbeeld zichtbaar op het databord in iedere groep. Uitgaande van data en leren van en met elkaar, richt deze benadering zich op vaardigheden als kritisch denken en het groeien naar levenslang willen leren. Schoolleider Angèl Chen: "In ons curriculum creëren we een situatie waarbij leerlingen en leerkrachten samen werken aan resultaten. Eigenaarschap van leerlingen en het gevoel controle te hebben over je eigen situatie en vertrouwen in je eigen capaciteiten om iets te bereiken, zijn voor onze school de sleutelbegrippen." Deze benadering maakt dat personeel bekend is met het uitproberen van nieuwe dingen. Ook werken ze met unitonderwijs: "Unitonderwijs is een manier van lesgeven die goed past bij onze leerlingen, onze leerkrachten en onze school. We zijn er samen voor gaan zitten volgens een voor ons beproefd stapsgewijs recept: hoe willen we dit gaan doen en waar willen we naar toe?"

Professionele Leergemeenschap (PLG)

“Als eerste heb ik ervoor gekozen om met het hele team op een democratische manier aan visieontwikkeling over unitonderwijs te doen.” Snel daarna stelde Chen een Professionele Leergemeenschap (PLG) samen, bestaande uit drie leerkrachten. Het stapsgewijs toewerken naar unitonderwijs werd echt het proces van de PLG. En gezamenlijk waren zij kartrekker van de innovatie. De PLG zorgde ervoor dat de rest van het team in het hele proces werd meegenomen. “De PLG luisterde heel goed naar ideeën, wensen en zorgen van het team. Regelmatig legde de PLG ook problemen of vragen aan het onderwijsteam voor. Met vervolgens veel aandacht voor feedback. Het personeel voelde zo genoeg gelegenheid voor eigen inbreng. Op een veilige manier, of je nu iets behoudend erin stond of juist vooruitstrevend.” Eén van de wensen vanuit het team was bijvoorbeeld om groepsdoorbrekend werken visueel te maken. “Toen hebben we de roosters passend gemaakt bij de aanpak van unitonderwijs. Dat hielp leerkrachten om te zien hoe de aanpak eruit ziet in de praktijk en wat daarbij van wie verwacht wordt.”

Vrijheid aan de leerling

Bij de oude manier van leren hadden leerkrachten veel invloed op hoe leerlingen het aangeboden onderwijsprogramma verwerken. Dat ligt anders bij unitonderwijs. “Want je geeft veel meer vrijheid aan de leerling en komt tegemoet aan onderwijsbehoeften. Kinderen krijgen invloed op hun eigen leerproces.” Die leerling heeft tijd nodig om te wennen aan het proces van meer zelfstandig leren. En de leerkracht moet wennen aan de coachende rol bij de begeleiding van leren en zicht houden op de onderwijskwaliteit. “Ook daarvoor moet je aandacht hebben in de stappen die je zet. Zo stak ons team bijvoorbeeld veel tijd in zelfstandig werkvoorwaarden en gedragsleren.”

Stap voor stap

Kleine stapjes was bij de kartrekkers het devies. Chen: “We hebben steeds heel gericht gekeken welke stap op dat moment nodig was. Zo begonnen we op een bepaald moment met het opzetten van een overzichtelijke pilot. Die probeerden we vervolgens op kleine schaal uit. Met daarna veel aandacht voor goed reflecteren waarna we pas de volgende stap bepaalden.” Door goed doordacht en langzaam op te bouwen zette de school een goede basis neer en kregen ze daarin personeel, leerlingen en ouders mee. Er was draagvlak en vertrouwen voor het verbeterplan en enthousiasme binnen het team.

Over deze innovatie

Basisschool de Heggerank in Heijen heeft met behulp van de SIOF-beurs unitonderwijs ingevoerd. Aanleiding voor deze innovatie was het veranderende gedrag van leerlingen en het beter tegemoet willen komen aan de uiteenlopende onderwijsbehoeften van leerlingen. Ook bestond zorg over de krimp van het aantal leerlingen en het lerarentekort. Om groepsdoorbrekend te kunnen werken, hebben leerkrachten met elkaar de afspraak gemaakt dat zij hun leerlingen per groep een korte instructie geven, waarna leerlingen vervolgens zelfstandig aan het werk gaan op het leerplein. Daarmee ontstaat ruimte voor roulatie van groepen die op niveau meer uitleg krijgen. Om unitonderwijs ook fysiek optimaal te laten bloeien gaat de Heggerank de school verbouwen. Ze streven daarbij naar het neerzetten van een duurzame, multifunctionele accommodatie met transparante, open verbindingen. Zodat er met “leren anders organiseren” nog makkelijker op niveau kan worden gewerkt.



Aansturing vanuit talent én groepsdoorbrekend werken

BASISSCHOOL DE KRING AAN DE SLAG MET TALENTONTWIKKELING, SAMENWERKEN EN EIGENAARSCHAP



‘Worden wie je bent’, dat is de visie van het schoolbestuur van basisschool De Kring in Alkmaar. De visie is een aantal jaren geleden ontwikkeld, samen met schooldirecteuren, leerkrachten, ouders en leerlingen. ‘Worden wie je bent’ bevat drie richtsnoeren: talentontwikkeling, samenwerken en eigenaarschap. Het schoolbestuur liet scholen vrij in de verdere invulling daarvan. Op De Kring kozen ze voor een andere manier van aansturing - waarbij naar talenten wordt gekeken - én voor groepsdoorbrekend werken. Directeur Michael Vader: “Als je doet wat je leuk vindt, dan komt dat de kwaliteit van je werk ten goede. Daarvan ben ik overtuigd. En dat hebben we geprobeerd in onze aanpak te laten doorklinken.”

Taken verdeeld op talent

Aan de hand van ODC-metingen bracht de school alle drijfveren en kwaliteiten van het personeel in beeld. Vader: “We zijn in de aansturing gaan werken met kwaliteiten en talenten van de collega’s als basis.” Met een heldere analyse van de kwaliteiten van het team op zak, paste de school de organisatiestructuur aan. Om te beginnen bij de zorgstructuur. “We hebben gekeken welke kwaliteiten van collega’s we konden inzetten om de zorgkwaliteit van onze school te verstevigen. Op dat moment hadden we toevallig een vacature voor de functie van intern begeleider. We hebben er toen voor gekozen om die vacature niet uit te zetten en de taken te verdelen onder verschillende leerkrachten. Dat maakt dat leerkrachten zich focussen op taken die ze leuk vinden om te doen.”

Groep 6/7/8

Basisschool De Kring wilde ook onderzoeken hoe zij de formatie van de school anders konden organiseren. Daarom is de school gestart met groepsdoorbrekend werken. Wat begon met een aantal thema's, groeide snel uit tot volledig groepsdoorbrekend werken in groep 6/7/8. "Leerlingen uit groep 6/7/8 werken in één basisgroep en drie instructiegroepen op niveau. Als leerlingen geen instructie krijgen, werken ze in een leerplein zelfstandig aan hun vakken. Voor vragen en hulp lopen leerkrachten en onderwijsassistenten rond." Om de kinderen een rijker aanbod te laten ervaren, verzorgt het personeel ook andere vakken. "Bijvoorbeeld op het gebied van kunst of sociaal-emotionele ontwikkeling." Als groep 6/7/8 goed loopt, wil het team stapsgewijs uitbreiden naar groep 4/5 en groep 1/2/3.

Even zoeken

De andere manier van aansturing was best even zoeken. "Voor leerkrachten zelf, omdat er veel meer bij hen werd neergelegd. Ze kregen meer autonomie om onderling keuzes te maken en zaken te regelen. We werken daarbij onder andere met verschillende werkgroepen waarin leerkrachten samen werken aan een bepaald thema." Ook voor Michael Vader was het even wennen. "Als directeur ben en blijf ik verantwoordelijk voor het houden van overzicht en het zorgen voor de juiste randvoorwaarden. Maar sommige taken zijn naar werkgroepen verschoven of naar leerkrachten zelf. Bijvoorbeeld het regelen van vervanging bij vrije dagen. Dat is ook voor mij wennen. Gelukkig heb ik een team waarop ik 100% kan bouwen." Deze manier van aansturing geeft Vader juist ook ruimte. "De ruimte om, denkend vanuit wat onze leerlingen nodig hebben om te kunnen zijn wie ze zijn, onze school door allerlei onderwijsontwikkelingen heen te loodsen. Iets waar mijn eigen kracht en talent ligt!"

'OM DE KINDEREN
EEN RIJKER AANBOD
TE LATEN ERVAREN,
VERZORGT HET
PERSONEEL OOK
ANDERE VAKKEN'



Over deze innovatie

Vanuit het concept van Ontwikkelingsgericht Onderwijs (OGO), werkt het team van basisschool De Kring uit Alkmaar standvastig aan hun onderwijskwaliteit. Het team deelt de overtuiging dat mensen zich willen ontwikkelen vanuit hun intrinsieke motivatie, met passie voor het kind. Eigenaarschap van de leerkracht speelt hierin een belangrijke rol. Hoe groter dat gevoel van eigenaarschap, des te meer iemand zich verantwoordelijk en betrokken voelt. Om ruimte te geven aan eigenaarschap, wilde basisschool De Kring met de SIOF-beurs hun onderwijs anders organiseren. De beurs is onder andere gebruikt voor een team ODC. En aansluitend voor aanpassing van de zorgstructuur. Denk bijvoorbeeld aan het organiseren van studiedagen en individuele coachingsgesprekken.

Tips voor schoolleiders

Belangrijke eigenschappen of gedragingen

- Zorg voor een duidelijke visie op de innovatie, draag deze zelf uit en houd eraan vast.
- Wees bevlogen, enthousiast, volhoudend én faciliteer.
- Iedere innovatie kent z'n eigen tempo. Bewaak de koers zonder druk te leggen op je team om de snelheid op te voeren. Wees geduldig.

Doe het samen

- Zorg dat je een paar veranderkrachtige leerkrachten of andere mensen uit je team om je heen hebt die de kar kunnen trekken en de rest van het team kunnen meenemen. Dat werkt heel duurzaam.
- Wees congruent aan wat je afspreekt met je team en met je leerlingen.
- Creëer een veilige sfeer waarin je transparant bent en vertrouw op de expertise van je team. Vier successen, probeer dingen uit en benadruk dat er dingen fout mogen gaan.

Creëer draagvlak onder je personeel

- Geef ruimte voor inspraak. Laat je team meedenken over de visie en de uitvoering.
- Laat je innovatie aansluiten bij een urgentie die jullie allemaal voelen. Denk aan een bepaalde visie op onderwijs die jullie delen. Of zet jullie leerlingen centraal. Denk ook aan urgentie door lerarentekort of verwachte krimp.
- Een innovatie is vaak leuk, maar gaat ook gepaard met twijfels en onzekerheden. Geef ruimte om twijfels, kritiek, onzekerheden, emoties en weerstand te uiten.

Betrek ouders

- Overweeg een klankbordgroep met ouders over alle leerjaren heen.
- Informeer ouders regelmatig, bijvoorbeeld in de vorm van informatieavonden, kijk/meelooptomomenten en nieuwsbrieven.

Laat je inspireren

- Maak gebruik van kennis en ervaring uit wetenschappelijk onderzoek.
- Veel scholen die aan dit onderzoek deelnamen hebben goede ervaringen met het inschakelen van externe begeleiding rond het proces van innoveren. Bijvoorbeeld door een externe trajectbegeleider die het team coacht in het veranderproces.
- Ga op schoolbezoek! Want zo doe je inspiratie op. Ga met je team langs bij verschillende scholen en bedenk samen welke elementen voor jouw school zouden kunnen werken.
- Organiseer sparringsessies met 'gelijkgestemde' schoolleiders van andere scholen.



ECBO
leren
door onderzoek