

Verduurzamen van innovatie in de school

Joyce van der Linden onderzocht hoe innovatief werkgedrag eruit ziet op haar eigen school, het Candea-college. Ik ben benieuwd wat haar inzichten zijn over het bevorderen van innovatief werkgedrag en het duurzaam maken van innovatie. In deze blog deel ik de inzichten uit ons gesprek hierover. De blog is onderdeel van een reeks waarin ik experts bevraag over hun kijk op mijn onderzoeksonderwerp: [Hoe je kleine doorbraken kunt uitbouwen tot grootschalige vernieuwing](#)

Suzanne Verdonschot

september 2021



Joyce van der Linden werkt sinds vier jaar bij het Candea college Duiven als docent Natuurkunde en is betrokken bij Sterk Techniek-onderwijs.

“Wat mij interesseert is wat maakt dat mensen in beweging komen. Niet alleen leerlingen maar ook mijn collega’s. Ik ben de master Leren en Innoveren gaan doen om me hierin verder te ontwikkelen. Het onderzoek naar factoren die van invloed zijn op innovatief werkgedrag vormde de thesis waarmee ik deze opleiding heb afgrond.

Je beschrijft verschillende componenten van innovatief werkgedrag: kansen verkennen, ideeën genereren, idee-promotie, idee-realisatie en idee-verduurzaming. Kun je vertellen hoe elk van die componenten eruit kan zien in de praktijk?

- “Kansen verkennen gebeurde enkele jaren geleden door een groep docenten. Ze gingen met elkaar naar een locatie in Amsterdam en hadden een Droombijeenkomst. Hun verlangen was bijvoorbeeld om het rooster anders vorm te geven. De gedachte was: als we nu een stukje van elke les afhaken en dat aan de leerlingen geven, hebben zij meer keuzevrijheid. Zodat zij vanuit hun eigen motivatie dat keuzedeel kunnen invullen. Iemand die al ver is met Nederlands kan dan in de keuzetijd Wiskunde doen bijvoorbeeld. Dat was een mooie ambitie. Maar het rooster moet dat ook mogelijk maken, en de mentor moet hen hierbij ook coachen zodat de leerlingen goed kunnen kiezen.”
- “Op basis van deze beelden gingen zij ideeën genereren. Ze bedachten samen hoe het eruit zou kunnen zien. Dat leidde tot een visie op gepersonaliseerd leren.
- “De werkgroepen hebben onderzocht wat leerlingen en leraren belangrijk vinden, dit vormde de fase van idee-promotie. De werkgroepen legden ook hun ideeën voor aan andere teams. Zo presenteerde de werkgroep van de coachende rol als mentor aan de andere werkgroepen hun idee, en andersom.”

- “Idee-realisatie kreeg vorm door de experimenten in de praktijk. Dat startte twee jaar geleden. We zijn begonnen met nieuwe lestabellen voor leerjaar 1 en 2. We gingen niet meteen roosters wijzigen voor alle zes de leerjaren. Het jaar erop deden we leerjaar 1, 2 en 3. Het jaar erop, 1, 2, 3 en 4. Nu bestaat in totaal 25% van de lestijd uit tijd die de leerlingen kunnen invullen. En de coachende rol van de mentor krijgt steeds meer vorm. We zien wel dat leerlingen meer initiatief nemen als zij er beter in begeleid wordt.”

**De werkgroepen hebben onderzocht
wat leerlingen en leraren belangrijk vinden.
Dit vormde de fase van idee-promoten.**

Dat klinkt veelbelovend?

“Ja, het is een mooi begin. Maar de lessentabellen zijn nog niet zoals we het graag willen. Het lukt nog niet om een handig rooster te maken. Dat is een groot knelpunt. Je moet je voorstellen dat leerlingen meestal kiezen voor het makkelijkste. Voor een zo kort moeilijk rooster. Idealiter zou er daarom een soort maatband van uren midden op de dag moeten zijn. Dat je eerst een ingevulde les hebt. En van 10.00 tot 11.00u begeleiding hebt. En van 13.00-14.00 verrijking zoals een les Handboogschieten of extra Kunst. Ervoor en erna heb je sowieso les. Maar in het rooster krijgen we dit nog niet voor elkaar. Dat is zoeken.

We hebben de vernieuwing nu min of meer gerealiseerd. En nu is het zaak om te gaan verduurzamen.”

Het idee van verduurzamen deed me denken in waar ik in mijn eigen onderzoek naar op zoek ben. Het groter maken van een vernieuwing. Jij maakt hierbij onderscheid tussen intern en extern verduurzamen. Wat bedoel je daar precies mee?

“Verduurzamen is vooruit kijken, zorgen dat leren een cyclus wordt. Intern verduurzamen gaat over het bestendigen in de school: met de collega's en het MT kijken wat gaat er nu goed in onze vernieuwing, en wat willen we behouden? Samen zichtbaar maken wat de opbrengsten zijn. Bijvoorbeeld door te kijken: wat vinden de leerlingen ervan? Dat doe je idealiter niet alleen met een afstandelijke enquête maar door in gesprek te gaan met elkaar. Extern verduurzamen is dat je dat de vernieuwing ook naar buiten toe bekendheid geeft. Dat je deelt wat je hebt gedaan en wat je hebt geleerd bijvoorbeeld met ouders, en met de krant. Verduurzamen is eigenlijk het maken van een plan waar je achter staat zodat de dingen die niet vlekkeloos lopen verbeterd kunnen worden. Vooruit kijken dus. En zorgen dat het leren niet stopt, maar dat het een cyclus wordt.”

**Verduurzamen is vooruit kijken.
Zorgen dat het leren een cyclus wordt.**

In jouw onderzoek kwam naar voren dat kansen verkennen en ideeën genereren nog best aardig goed op gang kwam in de innovaties maar dat het verduurzamen nog niet echt aan bod kwam. Hoe zit dat precies?

“Ik denk dat we nu in de fase van verduurzamen zijn aanbeland. Dat dat nu aan de orde is. Uit de interviews die ik deed met docenten kwam wel naar voren dat dat eerder opgestart had mogen worden. We zijn inmiddels bezig met nieuwe lestabellen voor leerjaar 3 en 4. En in feite reflecteren we nu pas echt op hoe we het doen. Dat is eigenlijk te laat. We waren misschien te veel in de vernieuwing bezig en we keken te weinig naar hoe het ging. Terwijl men daar wel sterk behoefte aan heeft. De docenten die nauw betrokken zijn bij de innovatie, die ik sprak in mijn onderzoek, geven aan dat ze het fijn vinden als er mensen naar hen toekomen om naar hun ervaringen te vragen en te luisteren en om in plaats van een enquête te versturen een terugkijk middag te organiseren met meer mensen. Ze voelen zich niet altijd gehoord.

Een leidinggevende kan wel zeggen dat mensen altijd kunnen binnen lopen maar dat is toch wat anders dan hen actief opzoeken.”

Draagt jouw onderzoek bij aan het verduurzamen?

“Wat ik terugkrijg is dat het mensen aan het denken heeft gezet. En ik ben bezig met volgende stappen. Zo heb ik voorgesteld om een evaluatiemiddag te gaan organiseren.

En er worden nieuwe werkgroepen opgestart die ik ga begeleiden. Daar kunnen zich ook weer nieuwe mensen bij aansluiten.”

Een leidinggevende kan wel zeggen dat mensen altijd kunnen binnen lopen maar dat is toch wat anders dan hen actief opzoeken.

Je doet aan het eind van je thesis ook een aanbeveling die het verduurzamen makkelijker moet maken. Wat is jouw tip hiervoor aan anderen?

“Je moet kijken hoe je samen aan het leren bent, anders kun je niet innoveren. Je werkt continu op twee sporen. Enerzijds werk je aan de vernieuwing. Anderzijds moet je continu een beeld hebben van de richting van het leerproces. Zoals: we gaan een jaar aan de slag; deze stappen gaan we zetten (kansen verkennen, ideeën genereren, en dergelijke); op die momenten gaan we evalueren. Daarnaast is het van belang om aan het begin te bedenken: wanneer doen we het goed, wanneer zijn we blij en waar kunnen we dat straks aan zien? Dat is ook wat ik nu op mijn eigen school ga doen.”

Je moet kijken hoe je samen aan het leren bent. Anders kun je niet innoveren.



Suzanne Verdonschot leidt het FCE-onderzoek '[Van kleine doorbraak naar grootschalige vernieuwing](#)'

Zij is benieuwd naar de manier waarop vernieuwingen uitgroeien tot een beweging die zich verdiept en verbreedt. Zij onderzoekt in deze fase van het onderzoek hoe mensen regie nemen over hun vernieuwende initiatieven. In deze blogreeks doet zij verslag van interviews met onderzoekers die hierop nieuw licht kunnen laten schijnen.

Suzanne is als directeur verbonden aan de FCE en doet haar advieswerk vanuit Kessels & Smit, *The Learning Company*.