

Hoe kan onderwijsondersteuning bijdragen aan duurzame kwaliteit en innovatie in de onderwijspraktijk van het voortgezet onderwijs en welke rollen en verantwoordelijkheden hebben overheid en scholen daarin?

Een blik op onderwijsondersteuning en innovatie door schoolleiders uit het voortgezet onderwijs in het kader van de adviesvraag door de Onderwijsraad, 1 juli 2019



Kerngroep Schoolleiders voor de Toekomst
27 juni 2019

Inhoudsopgave

1	Schoolleiders voor de Toekomst, de beweging	3
1.1	<i>Wie zijn wij?</i>	
1.2	<i>Wat is onze missie?</i>	
1.3	<i>Leeswijzer</i>	
2	Gewenste situatie	4
2.1	<i>Professionele leercultuur</i>	
2.2	<i>Leiderschap en innovatie</i>	
2.3	<i>Welke ondersteuning past daarbij?</i>	
3	Huidige situatie	6
3.1	<i>Hoe werken scholen?</i>	
3.2	<i>Welke ondersteuning is er?</i>	
4	Hoe kunnen diverse partijen bijdragen aan een betere ondersteuning?	8
4.1	<i>Schoolleiders voor de Toekomst</i>	
4.2	<i>Overige partijen</i>	
	○ Ministerie van OCW	
	○ VO-raad en Schoolinfo	
	○ NRO	
	○ Inspectie van het Onderwijs	
	○ Opleiders	
	○ Uitgevers	
	○ CAO-partijen	
	Ondertekenaars kerngroep Schoolleiders voor de Toekomst	11

1. Schoolleiders voor de Toekomst, de beweging

1.1 *Wie zijn wij?*

Schoolleiders voor de Toekomst willen binnen hun eigen school concreet invulling geven aan onderwijsinnovatie. Het voortgezet onderwijs zal moeten meebewegen met de eisen die de veranderende maatschappij stelt. Kansengelijkheid en motivatie van leerlingen vragen ook om aandacht. Veel scholen in Nederland zijn daarom bezig met innovatie en ontwikkeling van hun onderwijs.

Schoolleiders voor de Toekomst is in 2016 ontstaan uit een groep van achttien schoolleiders vanuit de behoefte om kennis en ervaringen te delen en zo van elkaar te leren: verbinding op schoolleidersniveau en focus op de rol van de schoolleider in onderwijsvernieuwing. Zo hopen we van zoveel mogelijk schoolleiders zichtbaar te maken wat zij doen en hopen hun vanuit hun rol en visie op de toekomst van het voortgezet onderwijs met elkaar te verbinden. Ook wilden we slagkracht creëren zodat de gezamenlijke ideeën van schoolleiders daadwerkelijk worden uitgevoerd. Op dit moment wordt de kar getrokken door een groep van negentien schoolleiders, de zogenaamde kerngroep, en zijn er landelijk zo'n 300 schoolleiders betrokken. Deze kerngroep van schoolleiders, wordt, dankzij de VO-raad, ondersteund door Schoolinfo. Deze ondersteuning bestaat uit de coördinatie en afstemming van contacten, het beheer van communicatiekanalen (waaronder de eigen website www.schoolleidersvoordetoekomst.nl), het ophalen van praktijkvoorbeelden, het organiseren van bijeenkomsten, het monitoren van vraag en behoeften uit het veld en het verbinden van schoolleiders in het land met de beweging.

1.2 *Wat is onze missie?*

De vernieuwingen die de Schoolleiders voor de Toekomst voor ogen hebben, liggen niet vast, er is geen blauwdruk. Scholen bepalen zelf waar ze mee aan de slag willen. De ambitie is om zoveel mogelijk schoolleiders handvatten te geven voor de stappen die zij willen zetten.

De beweging heeft wel een mission statement geformuleerd:

“Samen met alle schoolleiders in Nederland wil Schoolleiders voor de Toekomst landelijk een mindshift creëren ten behoeve van een nieuw ecosysteem voor educatie. Schoolleiders voor de Toekomst wil de omslag maken van het organiseren van het doceren naar het faciliteren van het leren van kinderen. De school wordt zo een oefenplaats om het leren voor het leven van vandaag en morgen te laten plaatsvinden. Kinderen worden hier uitgenodigd om richting te geven aan hun eigen toekomst.”

1.3 *Leeswijzer*

In dit stuk gaan we uit van een gewenste situatie en de ondersteuning die daarbij zou kunnen passen. Vervolgens schetsen we de huidige situatie op basis van onze ervaringen om te eindigen met suggesties hoe diverse partijen zouden kunnen komen tot een betere ondersteuning van onderwijsontwikkeling in het voortgezet onderwijs.

2. Gewenste situatie

2.1 *Professionele leercultuur*

Een lerende cultuur is het fundament van duurzame innovatie binnen een school. De omslag van het organiseren van doceren naar het faciliteren van het leren van de leerling heeft dus ook baat bij een professionele leercultuur. Docenten kunnen binnen hun taak worden gefaciliteerd om hier een bijdrage aan te leveren. Dat betekent niet dat elke docent “innovatietijd” heeft, maar dat, uitgaande van interesse en expertise, innovatie bij docenten belegd kan worden. Maatwerk voor docenten dus.

Schoolleiders en bestuurders zetten in op deze expertise en zijn bereid om verantwoordelijkheid voor onderwijsinnovatie te delen.

Innovatieroutes zijn soms onzeker, maar zijn altijd verankerd in de missie/visie van de school (die aangeeft waarom de innovatie nodig is/wordt ingezet) én worden altijd planmatig aangepakt (bv. volgens de PDCA-cyclus).

Scholen staan met elkaar in verbinding, zodat ervaring en kennis gedeeld kan worden: in de regio wisselen docenten van scholen onderling kennis en ervaringen uit en hetzelfde geldt voor schoolleiders.

Scholen hebben contact met PO, vervolgonderwijs en het bedrijfsleven en werken samen naar een goede aansluiting en afstemming tussen onderwijs en maatschappij: 25% van de medewerkers werkt ook in een van deze sectoren en zorgt voor een natuurlijke verbinding.

Als ondersteuning door een onderzoek nodig is, kan de school dit aanvragen vanuit een vast fonds voor innovatieonderzoek. Dit fonds verstrekt dus geld vanuit de innovatievraag van de school.

2.2 *Leiderschap en innovatie*

Schoolleiders zijn dé aanjagers en hoeders van onderwijsinnovatie en daarmee ook van de professionele leercultuur in scholen. Zij bouwen vanuit een gedeelde onderwijsvisie planmatig aan de innovaties die nodig zijn om het onderwijs aan te laten sluiten op de eisen die de veranderde maatschappij stelt. Zij zien toe op de planmatige aanpak én de focus van de schoolontwikkeling. Hiervoor is het nodig dat zij ook over de muren van hun eigen school kijken. Ze weten waar nodige informatie te vinden is, hebben nauw contact met schoolleiders uit de regio, bedrijfsleven en maatschappelijke instellingen. Zij kunnen en doen dat niet alleen, maar doen dat waar nodig met gespreid leiderschap. Zij geven hierdoor medewerkers de ruimte om hun expertise optimaal in te zetten.

2.3 *Welke ondersteuning past daarbij?*

- Er is één loket voor innovatie in de VO-sector. Dit loket is laagdrempelig voor scholen, kan kennis overdragen over de aanpak van innovatie (bijvoorbeeld d.m.v. praktijkvoorbeelden op andere scholen), kan ondersteunen op procesniveau (het versterken van het waarom (missie/visie), de planmatige aanpak van het proces en het verduurzamen van de innovatie), kan scholen en schoolleiders met elkaar in contact brengen en netwerken faciliteren.

- Onderzoek is ondersteunend aan de innovatie en wordt ingezet op basis van de specifieke innovatievraag van de school. Het hierboven genoemde loket kan het contact verzorgen met een onderzoekssteunpunt. Daar wordt gekeken naar onderzoeksresultaten uit het verleden en of nieuw onderzoek nodig is. Indien dit het geval is, ondersteunt het innovatiesteunpunt de school bij het doen voor een aanvraag bij het fonds voor innovatieonderzoek.
- Lerarenopleidingen hebben onderzoeksvaardigheden en innovatie standaard in hun curriculum.
- Opleidingen voor schoolleiders hebben de aanpak van innovatieprocessen en de veranderende rol van leiderschap in hun curriculum staan.
- Uitgevers reageren snel op andere manieren van het organiseren van onderwijs en leveren flexibele content, die ook betaalbaar is binnen de hiervoor in de lumpsum toebedeelde middelen.

3. Huidige situatie

3.1 *Hoe werken scholen?*

Er gebeurt veel op scholen, maar vaak is innovatie niet duurzaam. Ook is er ontzettend veel variatie in innovatie: in onderwerp, diepgang, ambitie, omvang en tempo. De redenen hiervoor zijn divers:

- het ontbreekt aan kennis en vaardigheden (zowel bij docenten als bij schoolleiders en bestuurders);
- er is weinig verbinding tussen de scholen (laat staan met de omgeving van deze scholen, of het nu gaat om de onderwijskolom, de maatschappij of het beroepsveld);
- er is weinig geld beschikbaar (in de lumpsum én subsidies voor innovatie zijn schaars en hebben korte looptijden).

Lerarenopleidingen lopen met hun curriculum achter op de (innoverende) onderwijspraktijk van het VO. Aan onderzoeksvaardigheden, omgaan met onderwijsinnovatie en de andere rol die dat van docenten vergt, wordt nauwelijks tot geen aandacht besteed. Zo worden enthousiaste jonge mensen die kiezen voor het beroep van leraar, niet “opgevoed” met een professionele leercultuur die we nodig hebben voor het onderwijs. Scholen moeten daardoor deze mensen zelf vaak (laten) opleiden. Er worden op dit moment zelfs voorbereidingen getroffen om te komen tot alternatieve lerarenopleidingen, gericht op kennis en vaardigheden die op vernieuwende scholen nodig zijn.

Op scholen is het taakbeleid en de werkdruk een bedreiging voor onderwijsinnovatie. Scholen hebben nauwelijks tot geen financiële ruimte om docenten minder les te laten geven en daardoor meer tijd te geven voor onderwijsinnovatie. Het samen opbouwen van een professionele leercultuur is in deze context op zijn zachtst gezegd een “hell of a job”. Schoolleiders werken over het algemeen redelijk geïsoleerd aan hun innovatie. Netwerken rondom leiderschapsthematiek zijn er eigenlijk niet.

In de scholen wordt er eigenlijk bijna altijd gewerkt met formeel leiderschap. Bij de start van een onderwijsinnovatie (ideevorming en pilotfase) zie je dat schoolleiders en docenten wél vaak samenkomen en verantwoordelijkheden delen, maar bij grotere invoering, inbedding en/of de verduurzaming van de innovatie schuiven de rollen weer terug en is de schoolleiding weer aan zet. Dat schaadt de innovatie vaak, omdat de professionele dialoog tussen schoolleiding en (onderwijzend) personeel dan in de meeste gevallen niet meer wordt gevoerd.

Wat je ziet is dat scholen veel vragen hebben en her en der zelf samenwerkingsverbanden oprichten rondom bepaalde thema's en/of concepten. Voorbeelden zijn Agora, Pleion en Zo.Leer.Ik! Ook is de start van Schoolleiders voor de Toekomst geboren uit de behoefte en urgentie om samen op te trekken: niet alleen om kennis en ervaringen uit te wisselen, maar om samen sterk te staan richting beleidsmakers en subsidieverstrekkers om de eigen innovatie, maar zeker ook de landelijke beweging, te verduurzamen.

3.2 *Welke ondersteuning is er?*

De ondersteuning is vaak versnipperd. Tot voor kort boden VO-raad en Schoolinfo bijvoorbeeld diverse trajecten aan met verschillende looptijden, waar dezelfde onderwerpen aan de orde kwamen. Zo kwam bijvoorbeeld het thema maatwerk terug bij de pilot recht op maatwerk, Stap 2, Ledenadviesraad en de leerlabs. Dit is een logisch gevolg van de steeds

veranderende geldstromen en verschuivende speerpunten uit het Sectorakkoord (dat top-down werd geïmplementeerd).

Daarbij zijn ook steeds andere partners door het ministerie van OCW ingezet voor projecten rondom onderwijsinnovatie. Zo werd Durven, Delen, Doen (VO-raad) vervolgd door Innovatie Impuls Onderwijs (CAOP, Kennisland) zonder enige link tussen de twee of gebruik te maken van de lessons learned. Het logische gevolg van deze fragmentarische aanpak is dat scholen óf de weg naar de juiste ondersteuning niet weten óf gedwongen worden bij elke nieuwe ondersteuningsaanvraag hun innovatievraag zó om te buigen dat deze in het nieuwe project past óf (en misschien wel het meest zorgwekkend) dat de ondersteuning te snel wegvalt en hierdoor de ingezette onderwijsinnovatie teniet wordt gedaan (zoals een nieuw te bouwen toren instort als je een steiger te vroeg weghaalt). Een effect hiervan is het ontbreken van een (duurzame opbouw van de) professionele leercultuur op scholen. Sinds dit schooljaar hebben VO-raad en Schoolinfo de krachten gebundeld in het traject Voortgezet Leren waarin de innovatievraag van de school centraal staat (een bottom-up benadering). Helaas is deze ondersteuning tot nu toe ook gebonden aan een beperkte tijd, terwijl onderwijsinnovatie gebaat is bij een gestage en duurzame aanpak om kans van slagen te hebben.

Scholen kunnen op dit moment gebruik maken van opleidingsaanbod (VO-academie en puur commerciële partners). De kennisrotonde vervult een rol in het beschikbaar stellen van reeds bestaande onderzoeksresultaten die kunnen helpen bij de opzet van innovatieprocessen.

Voor schoolleiders hebben grotere schoolbesturen vaak intern eigen ondersteuning geregeld voor hun schoolleiders (“academies”). Er zijn diverse opleidingsinstituten waar schoolleiders opleidingstrajecten of modules kunnen volgen. Deze passen zich redelijk goed aan aan de veranderende vraag en onderwerpen als gespreid leiderschap, strategisch HRM, leidinggeven aan veranderingsprocessen zijn terug te vinden bij deze instituten. Het Schoolleidersregister VO biedt voor ingeschreven schoolleiders o.a. een vraagforum en tools voor zelfassessment.

Met onze eigen beweging hopen we ook in een ondersteuningsbehoefte te kunnen voorzien. In het eerste jaar hebben we dat gedaan met het organiseren van landelijke events, daarna door aan te haken bij de regiobijeenkomsten van de VO-raad en recentelijk door het organiseren van een “leiderschapscafé” in regio West, waar schoolleiders elkaar regelmatig ontmoeten om kennis en ervaring uit te wisselen en te reflecteren op hun eigen leiderschap.

4. Hoe kunnen diverse partijen bijdragen aan een betere ondersteuning?

4.1 *Schoolleiders voor de Toekomst*

De beweging wil inzetten op de verbinding op 4 thema's:

- leiderschapsontwikkeling;
- leerlingbetrokkenheid en -participatie;
- eigenaarschap (van docent en leerling) en
- leren buiten de school (kennis van buiten naar binnen halen).

Een aantal voorbeelden van hoe de beweging dat wil doen, is al genoemd in paragraaf 3.

Voor het komend schooljaar willen we deze voorzetten, wederom aanhaken op bestaande events (denk aan het VO-congres, de opvolger van de Nationale Schoolleiderstop en het Verus Event) en uitbreiden met een pilot "Leren buiten de school", een leerlingenfestival en leiderschapscafés in 5 regio's.

Het lastige is wel dat de beweging steeds op zoek moet naar mogelijkheden tot financiering. Binnen het project Voortgezet Leren krijgt Schoolleiders voor de Toekomst komend jaar de ondersteuning van Schoolinfo en verzorgt in ruil daarvoor sessies voor de scholen binnen dit project.

Zo kan de ondersteuning door Schoolinfo in ieder geval deels worden voortgezet. We zijn blij dat dat voor 2019 weer mogelijk is. Wat er daarna gebeurt, is onzeker. Daarin staat de beweging vast niet alleen. Er zullen ongetwijfeld meer initiatieven zijn die niet verduurzamen doordat de zekerheid over continuïteit niet aanwezig is.

4.2 *Overige partijen*

- Ministerie van OCW

We merken dat het ministerie welwillend staat tegenover ons initiatief en de verbinding tussen scholen een warm hart toedraagt. Toch vinden we dat het ministerie haar rol beter zou kunnen pakken.

Een voorbeeld: het SIOF is een sinds dit schooljaar (november 2018) bestaand fonds waaruit 10.000 euro beschikbaar wordt gesteld voor initiatieven van een individuele schoolleider op zijn/haar school. Er komen dan, wat ons betreft vier vragen op:

1. Waarom is er alleen geld voor een individueel (en mogelijk dus weer versnipperd) initiatief en niet voor initiatieven die juist scholen (schoolleiders) met elkaar verbinden?
2. Het SIOF is niet verbonden met een onderzoekscomponent zodat de lessons learned niet (goed) deelbaar zijn voor de rest van het veld.
3. Wat maakt dat er geen afspraak wordt gemaakt over het feit dat de schoolleider bereid moet zijn om zijn/haar kennis opgedaan met het door het fonds gefaciliteerde initiatief te delen met het veld?
4. Het SIOF lijkt te zijn opgezet met als doel een prikkel te geven voor onderwijsinnovatie en het ministerie een beeld te geven wat wel en wat niet werkt. Daarbij gaat het ministerie voorbij aan de lessons learned van vorige projecten, zoals de Expeditie Durven, Delen Doen en InnovatieImpuls Onderwijs.

Wat wij zouden willen zien is dat er meer continuïteit bestaat in het beleid van het ministerie en in haar aanpak van onderwijsinnovatie. We beseffen dat de politiek soms in de waan van de dag zit en dat kabinetsplannen per ambtstermijn kunnen

verschillen. Dat zal het voor het ministerie soms lastig maken ontwikkelijnen binnen het onderwijs vast te houden.

- VO-raad en Schoolinfo

Via de VO-raad zijn we al twee jaar ondersteund door Schoolinfo. Omdat we schoolleiders zijn, is onze rol binnen de school niet te combineren met het in gang zetten van een zelfstandige beweging. We zijn daarom dankbaar voor en heel tevreden over deze ondersteuning. Schoolinfo vervult een voor ons onmisbare rol zowel intern (ondersteuning van de kerngroep met o.a. twee bijeenkomsten per jaar, het bijhouden van ons netwerk van scholen en de website) als extern (het ophalen van praktijkvoorbeelden van scholen en het organiseren van onze events). Daarbij is het grote netwerk van scholen en de kennis die Schoolinfo in huis heeft rondom innovatieprocessen voor de beweging zeer waardevol.

In de verbinding tussen de verschillende (onderwijs)sectoren zien we goede kansen voor het onderwijspact, waarvoor de VO-Raad het initiatief heeft genomen.

Voor ons blijft het lastig dat we afhankelijk zijn van geldstromen en dat de continuïteit van onze beweging steeds onzeker is. Aan de ene kant zou het fijn zijn dat deze ondersteuning voor meerdere jaren zou kunnen worden voortgezet, aan de andere kant willen we ook een onafhankelijke beweging blijven. Ook hierin kunnen we (nog beter) de verbinding zoeken en kijken hoe we elkaar kunnen versterken (zoals we dat nu doen binnen het project Voortgezet Leren).

- Inspectie van het Onderwijs

Hoewel we vinden dat het nieuwe toezichtskader een verbetering is en de indruk wekt scholen meer te willen ondersteunen, onder andere op het gebied van innovatie, blijft er op inspecteursniveau een rendementsdenken bestaan dat niet helpt bij onderwijsinnovatie. We horen terug van scholen dat er ook grote verschillen bestaan tussen de inspecteurs onderling. Daar maken we ons grote zorgen over. Het zou niet moeten kunnen dat scholen verschillend worden afgerekend op hun ontwikkeling. We kunnen ons niet aan de indruk onttrekken dat het management nog een flinke kluit heeft om de inspecteurs zodanig te scholen/begeleiden dat zij daadwerkelijk met dezelfde insteek het land ingaan.

Voor de helderheid, we zijn niet tegen de aanpak van scholen die niet aan de kwaliteitsnorm voldoen, integendeel. Het gaat ons meer op de onderzoekende basishouding ten opzichte van onderwijsinnovatie en de ontwikkeling daarvan. De toon die de Inspectie aanslaat in de (presentatie van de) Staat van het Onderwijs is vaak negatief van aard. Zoals afgelopen jaar de indruk bestond dat de Inspecteur-Generaal van het Onderwijs de stelling onderschreef dat innoverende scholen hun ontwikkeling nooit goed borgen en (laten) onderzoeken. Dit is ronduit schurend, gezien het feit dat er regelmatig vraag naar onderzoek geweest is vanuit diezelfde scholen. Die vraag is niet door OCW gehonoreerd of paste niet binnen de calls die het NRO uitschrijft. Met genoemde stellingname wordt ons inziens innovatieve scholen geen recht gedaan en zelfs schadelend. Deze manier van communicatie van de Inspectie rondom innovatie is niet helpend, noch voor de ontwikkeling van ons onderwijs noch voor het algemene beeld van de sector.

- NRO

Wat we missen aan het NRO zijn vooral calls voor onderzoeken waar scholen naar vragen. Het NRO zou de calls beter en sneller moeten afstemmen op de vraag van scholen. Waarom dit nu niet gebeurt, is lastig te zeggen. Zijn de calls nu politiek

gedreven of komen ze vooral uit de kokers van de onderzoekers? Ligt het aan het feit dat het NRO nauwelijks contact heeft met het veld? We hebben meerdere cases waar onderzoeksvragen door schoolnetwerken rond innovatie niet worden gehonoreerd (Zo.Leer.Ik!, Pleion en Agora). Wat ons betreft moet dit snel veranderen. We vinden het zonde dat ontwikkelen van onderwijs nu niet het onderzoek krijgt dat het veld verdient en nodig heeft! Gezien de laatste rapportage van de Inspectie van het Onderwijs (Staat van het Onderwijs) staan we niet alleen in deze wens.

- Opleiders
Het zou helpen als lerarenopleiders hun curriculum (eerder) aanpassen aan de behoeften van het veld. Wellicht zou ook de VO-raad hier een rol in kunnen spelen om de verbinding tussen opleiders en de scholen (nog) sterker te maken. Een actueel scholingsaanbod voor schoolleiders op het gebied van leiding geven aan onderwijsinnovatie zou ook helpend zijn.
- Uitgevers
Uitgevers zijn de laatste jaren bezig om na te denken hoe kwalitatief leermateriaal flexibeler kan worden ingezet. We missen nog een goede combinatie van flexibele leercontent en leerlingvolgysysteem dat het docenten makkelijker maakt om leerlingen te begeleiden in een flexibel (in tempo en/of niveau) leerpad.
- CAO-partijen (VO-raad en de bonden)
Er wordt in het onderwijs veel over werkdruk gepraat. In de huidige CAO is er individuele ontwikkeltijd opgenomen. Wat meer zou helpen is ruimte voor schoolgebonden ontwikkeltijd voor docenten binnen de CAO. Zo kan een team van docenten de tijd wegzetten, passend bij expertise en interesse van de teamleden. Dit zou dan niet dit ten koste moeten gaan van de huidige financiële armslag van scholen. Innovatie vraagt een specifieke, duurzame investering in mensen.

Hieronder vindt u de ondertekenaars namens de kerngroep Schoolleiders voor de Toekomst. Uiteraard zijn wij altijd bereid met (leden van) de Onderwijsraad verder over dit onderwerp in gesprek te gaan.

Astrid Buijs	Fioretti College Lisse (per 1 augustus: Picasso Lyceum Zoetermeer)
Bert Oosting	OSG Sevenwolden Heerenveen
Berni Drop	Montessori College Nijmegen
Caecile van Gorp	De Nieuwste School Tilburg
Harald Wiggers	Quadraam Duiven
Jan Fasen	Agora Niekée Roermond
Jan Paul Beekman	Spinoza Lyceum Amsterdam
John Hausmans	LVO Weert
Jos Gijzen	Bisschoppelijk College Broekhin Roermond
Lieneke Koenes	Sabbatical (vm. directeur van het Ashram College Alphen a/d Rijn)
Marc van Buuren	Fioretti College Hillegom
Marieke Peppelman	Maarten van Rossem Velp
Mirjam Stuiver	Stedelijk Gymnasium Arnhem
Petra de Bruijn	Stedelijk College Eindhoven
Paul Pashley	Vathorst College Amersfoort
Pauline Fokkelman	VO De Vallei Driel
Ronald Schaefer	Corlaer College Nijkerk