

Projectplan

Gedifferentieerd innoveren door gezamenlijk professioneel leren

Stichting kom Leren
Eerste aanzet innovatieplan 2018 - 2022
Versie 1, 28 maart 2018

Deel 1: het innovatieplan

Inleiding

In november 2017 heeft het College van Bestuur van stichting kom Leren bekend gemaakt te willen investeren in innovatie. Hiervoor is een innovatiebudget voor de komende 4 jaren beschikbaar. Aan de hand van de **discussienota 'Leer het Innoveren, Innoveer het Leren'** van de heer Linckens (11 december 2017) is een en ander besproken in het directieoverleg. Er is een werkgroep Innovatie geformeerd van enkele directeuren, lid van College van Bestuur en de beleidsmedewerker Onderwijs en bovenschools opleiding- en stage coördinator. Deze werkgroep neemt de verdere ontwikkeling van voor haar rekening. Op dit moment zijn de grove lijnen uitgezet in deze publicatie. Deze inhoud wordt tot aan juni 2018 tijdens de bijeenkomsten van de werkgroep, aangescherpt en aangevuld. Om de innovatiedrang niet te belemmeren door het langdurig beschrijven van het beleid is gekozen om naast deze activiteit al te starten met enkele innovatieplannen. De bijbehorende deadlines tot aan de zomervakantie zijn bepaald. Ook is al een startactiviteit gepland in oktober 2018.

De komende vier jaar streeft het College van Bestuur 2 innovatiedoelen na:

1. Innovatieprojecten vormgeven op de diverse scholen van de stichting, waarbij de eerste scholen starten in augustus 2018;
2. Het oprichten, vormgeven en inrichten van de kom Leren academie, waarin kennis gehaald en gebracht kan worden en waar de stichting mee op de kaart wordt gezet.

Innovatie in het onderwijs is niet nieuw, sterker nog, het is een onderwerp dat regelmatig op de verschillende agenda's staat. Helaas blijkt innovatie niet altijd even goed te lukken. Het rapport van de Commissie Parlementair Onderzoek Onderwijsvernieuwingen (2008), beter bekend als rapport Dijsselbloem, toont aan dat de onderwijsvernieuwingen die begin jaren negentig zijn doorgevoerd, niet zijn gelukt. De commissie trekt in het rapport conclusies over de manier waarop de onderwijsvernieuwingen sinds begin jaren negentig tot stand zijn gekomen en verklaart waarom de onderwijsvernieuwingen omstreden raakten. De commissie trekt lessen voor de toekomst die toepasbaar zijn op lopende en toekomstige onderwijsvernieuwingen zoals het nieuwe leren. Daarnaast doet de commissie aanbevelingen op basis waarvan politiek en scholen in de toekomst beter hun rollen kunnen vervullen. Een van de conclusies die wordt weergegeven is het feit dat docenten, ouders en leerlingen onvoldoende gehoord zijn in 'onderwijspolder'. De complexiteit van de vernieuwingen, de tijdsdruk waaronder dit moest worden ingevoerd en het tekortschieten van faciliteiten zorgden ervoor dat er geen breed draagvlak was voor de vernieuwingen. Het is dus van groot belang om breed draagvlak te creëren. De werkgroep Innovatie wil onder andere dit als doel stellen door het innovatieplan te richten op de leerkrachten, dus op decentraal niveau. Dit heeft consequenties voor het innovatieplan. Het plan zal zich richten op verantwoording, kaders, proces en gewenste resultaten. Daarnaast zal zorgvuldig beschreven moeten worden wat de verwachtingen naar de scholen zijn op verschillende niveaus en welke ondersteuning vanuit het College van Bestuur, de beleidsmedewerker Onderwijs en de werkgroep Innovatie geboden kan worden.

Waarom een innovatieplan?

Stichting kom Leren gaat er van uit dat kinderen voortdurend en op verschillende manieren leren¹. Het onderwijs dient zo te worden ingericht dat het daar op in speelt om zo het maximale uit kinderen te halen. Innovatie is dan onontbeerlijk in deze snel veranderende maatschappij en ontwikkelingen in de wetenschap. Innovatie is geen doel op zich, maar deze voegt meerwaarde toe aan de huidige situatie en is gericht op de toekomst (Wallander, 2005). Het doel is om de kwaliteit van het onderwijs van Stichting kom Leren te verhogen door toekomstgericht het leren vorm te geven.

Waarom nu een innovatieplan?

College van Bestuur voelt een kentering in de organisatie. Inmiddels is de fusie alweer 4 jaar geleden tot stand gekomen, het eerste strategische beleid is afgerond en passend onderwijs is uit de startblokken. Hierdoor heeft het College van Bestuur een duidelijker beeld waar kansen liggen binnen de stichting om de kwaliteit van het onderwijs te verhogen. De Raad van Toezicht heeft aangegeven dat voor de komende 4 jaar een innovatiebudget beschikbaar is. Daarbij legt de overheid steeds meer de verantwoordelijkheid bij de schoolbesturen om te innoveren, het College van Bestuur neemt deze graag. Kortom, de tijd is rijp om te vernieuwen.

Doel en activiteiten van het innovatieplan.

Met dit innovatieplan probeert stichting kom Leren het hoofddoel, de kwaliteit van onderwijs te verhogen door het leren te verbeteren van leerlingen c.q. de onderwijsresultaten te verhogen.

De kwaliteit van het leren van leerlingen wordt in hoge mate bepaald door het didactisch handelen van de leerkracht. Verbiest (2014) stelt dat de competenties van de individuele leerkrachten afhankelijk zijn van de kwaliteit van de leerprocessen van de leerkracht, maar ook van de kwaliteit van de samenwerking en leerprocessen tussen leerkrachten op schoolniveau en de sturing en ondersteuning vanuit het College van Bestuur en overheid. Stichting kom Leren wil daarom het volgende deeldoelstellingen bereiken:

- Het leren van kinderen wordt zodanig gestimuleerd dat het past in de huidige maatschappij met het oog op de benodigde en gewenste vaardigheden in de toekomst.
- Leerkrachten zijn in staat om didactische handelen continu aan te scherpen en uit te breiden en worden hierin ondersteund.
- De directies kunnen door middel van actief leiderschap op innovatiebeleid op schoolniveau de verschillende processen en betrokkenen ondersteunen.
- Op bestuurlijk niveau wordt adequate en onderbouwde ondersteuning geboden.
- De initiatieven tot innovatie worden gekoppeld aan wetenschappelijk onderzoek.

¹ Stichting kom Leren (2015), Strategisch beleidsplan 2015

Deze doelen probeert de stichting te bereiken door activiteiten te organiseren rondom twee hoofdthema's:

1. Gedifferentieerd innoveren: het uitvoeren van diverse innovatieplannen aangepast aan de situatie, kenmerken en wensen van de school, scholengroep of bovenschoolse samenwerkingsverband.
2. Gezamenlijk professioneel leren: via de op te richten 'kom Leren academie'. Een leer/onderzoekspek voor de professionalisering van de leerkrachten, voor het creëren van lerende scholen en die het mogelijk maakt om kennis, kunde en resultaten te etaleren. Ook wordt samengewerkt met externe partners en de connectie met wetenschappelijk onderzoek kan worden gelegd.

Door de innovatie te laten starten vanuit de scholen zelf en door het leren van alle betrokkenen samen te voegen in de academie zorgt stichting kom Leren voor uitstekende mogelijkheden tot differentiatie, samenwerking en gezamenlijke leerprocessen, waardoor alle betrokkenen in het onderwijsproces maximaal toerust en voorbereid zijn op het leren en leven in de toekomstige samenleving. De stichting treedt naar buiten door het organiseren van activiteiten en het delen van resultaten met de omgeving en zet daarmee de stichting op de kaart.

Resultaten

De scholen van stichting kom Leren werken gezamenlijk aan uitstekend onderwijs, ieder op hun eigen unieke manier. Ze volgen de gezamenlijk opgestelde missie en visie van de stichting maar geven het onderwijs vorm op een manier die past bij de organisatiecultuur, leerlingpopulatie, samenstelling team, directeuren en leerkrachten, buurt en ander externe invloeden. De ene school is de andere niet, en dat geldt ook voor de innovatiecapaciteit. Het zou dan ook onrealistisch zijn als alle scholen op dezelfde manier hun onderwijs innoveren om zo het gezamenlijke doel, het verhogen van de leerresultaten, te bereiken. De verwachting is dat de scholen van kom Leren binnen vier jaar een innovatieplan hebben opgesteld en uitgevoerd binnen hun eigen school of dat de school actief participeert in scholengroeproject of bovenschoolse innovatie-initiatief, dat past bij de school. Deze tal van innovaties zijn na bewezen succes binnen de gestelde termijn zodanig verweven in de organisatie dat dit een standaard onderdeel is geworden in het bestuursbeleid, schoolbeleid of programma.

Niet alleen de scholen hebben verschillende wensen en behoeften ook de externe invloeden spelen een rol in de keuze tot innoveren. Maatschappelijke veranderingen zijn complex en dynamisch. Hierop inspelen lukt niet met een pasklaar recept. Telkens zullen weer andere innovaties nodig zijn. Deze aanname zegt iets over wat het onderwijs vraagt van de betrokkenen in dat onderwijsproces, van leerling tot bestuur. Daarom is het van wezenlijk belang volgens Mulders e.a. (2014) om met elkaar goed samen te werken om zo de noodzakelijke innovatie doelgericht aan te pakken en voor elkaar te krijgen. De professionals zullen dit onder andere doen door een continu proces van reflectie, verbeteren en ontwikkelen te doorlopen. Maar ook van focus kiezen en weten waar je voor staat. Voor leerlingen geldt, dat zij zich voorbereiden op een samenleving die nog niemand kent, waarin een sterk beroep zal worden gedaan op vaardigheden als blijven leren en ontwikkelen, samenwerken, creativiteit, probleemoplossend vermogen, kritisch denken, digitale

geletterdheid en zelfregulatie. Hierbij wil stichting kom Leren eigen talent benutten en vooral alle betrokkenen uit te dagen tot een leven lang leren. Hiervoor is de kom Leren academie opgericht.

De academie is in het najaar van 2018 van start gegaan en richt zich op eigenaarschap op alle niveaus, het voortdurend verbeteren op alle niveaus, gemeenschappelijke doelen en aansluiting tussen alle niveaus; van leerling, klas, leerkracht, team, schoolleiding tot en met bestuur. De academie is continu in ontwikkeling en biedt actuele, passende en uitdagende leer- en onderzoeksmogelijkheden voor alle betrokkenen binnen en soms ook van buiten kom Leren. Op vele manieren kan worden geleerd van elkaar en ook met behulp van externe partners, te denken valt aan managementontwikkelingstrajecten, in company cursussen ten behoeven van herregistratie, kenniskringen, thematische workshops, startersondersteuning, evidence based ontwikkelen, conferenties etc..

De academie verbindt alle mensen die betrokken zijn bij het onderwijsproces door te leren van en met elkaar. Ook het verruimen van het vermogen om trends waar te nemen en deze te vertalen naar passend onderwijsaanbod is een speerpunt. Hierbij zijn juist de overeenkomsten en verschillen tussen de mensen van belang. Daar waar raakvlakken zijn kan er samen geleerd en gewerkt worden, daar waar verschillen zijn kunnen mensen elkaar uitdagen, inspireren en ondersteunen. De academie geeft vorm aan de uitwisseling van expertise, kennisdeling en professionalisering van de betrokkenen om zo telkens de uitdagingen van de toekomst aan te durven en kunnen gaan.

Ook de omgeving kent stichting kom Leren en ziet deze stichting als een actieve en lerende organisatie die hoge onderwijskwaliteit aanbiedt op een variatie aan scholen.

Uitgangspunten voor innovatie.

In de overzichtsstudie van Waslander (2007), 'Succesvol innoveren' worden zeven randvoorwaarden voor succesvolle schoolontwikkeling genoemd, deze zijn gekozen als uitgangspunt voor duurzame en resultaatgerichte innovatie en zullen de missie en visie vormen van de kom Leren academie².

Concentratie:

De activiteiten zijn gericht op het vernieuwen van het onderwijs en deze hebben een focus en een duidelijk doel. Het doel moet verbonden zijn met leren en doceren. De uitwerking moet rekening houden met het noodzakelijke evenwicht tussen de technische en de sociale kant van het onderwijs.

Coherentie:

De coherentie tussen verschillende activiteiten in de school is bewaakt. Coherentie is ook nodig tussen het doel van plannen en de inzet van faciliteiten om die plannen te realiseren.

Commitment:

Commitment en eigenaarschap van leerkrachten en directeur is essentieel. Duurzaam vernieuwen is ook sterk gebaat bij commitment van mensen buiten de school, bijvoorbeeld, het bestuur, gemeente en ouders.

² Uit: Mulders e.a., Eigenaarschap, 2016, *alignment en continuous improvement*, Expertis Onderwijsadviseurs, Hengelo

Community:

Scholen die een (leer)gemeenschap vormen, faciliteren het leren en verminderen de kans op uitval, dit geldt voor leerlingen en medewerkers. De vernieuwing moet kunnen bouwen op enige hechtheid in de sociale infrastructuur, er is sprake van open communicatie.

Continuïteit:

Duurzaam vernieuwen vereist continuïteit, zowel in het team als in de schoolleiding.

Consistentie:

Organisaties die invloed uitoefenen op scholen moeten het beleid op elkaar afstemmen.

Contextmanagement:

De scholen blijven trouw aan hun eigen uitgangspunten en houden de regie in eigen hand. Ze betrekken anderen bij hun plannen en stemmen die voortdurend af op hun omgeving.

Mogelijke risico's en belemmeringen

De stichting wil ondersteuning bieden om de innovatie in beweging te krijgen, te versterken en eventueel te verbreden maar zeker bij succes te verankeren. Het is belangrijk om in kaart te krijgen welke (mogelijke) belemmeringen er zijn voor innovatie om zo op tijd te kunnen inspelen en het falen te ondervangen. Een eerste inventarisatie van deze risico's en daarbij de ondersteuningsbehoefte staan beschreven in onderstaande tabel.

Tabel 1

Inventarisatie mogelijke risico's en ondersteuningsbehoefte.

risico	ondersteuning	uitvoering
Geen samenhang in innovaties.	Opstellen van een meerjarige beleidsagenda.	Beleidsmedewerker onderwijs.
Innovatie als losstaande activiteit.	Gebruik van Lotusmodel op de verschillende niveaus	Leerkrachten, directies en beleidsmedewerker onderwijs.
Kennis komt niet op de werkvloer.	Transfer zichtbaar maken door deze bij activiteiten van de academie te beschrijven of benoemen.	Beschrijving door ontwerpers van de activiteiten op de kom Leren academie. Monitoring door beleidsmedewerker onderwijs.
Scholen worden overvallen door innovatieverantwoordelijkheid en dit werkt verlamdend.	Leerproces innoveren begeleiden: het bieden van kennis, tijd, ruimte om in deze rol te groeien.	CvB o.a. middels kom Leren academie en beschikbaar stellen van budget.
Innovatie op verschillende eilandjes.	Platform bieden om kennis, ervaringen, resultaten te delen.	CvB en beleidsmedewerker via de kom Leren academie. Facet via een sterk communicatieplan zowel gericht op interne als externe communicatie.

De innovatie bloed voortijdig dood.	Het voeren van decentraal beleid.	CvB, beleidsmedewerker onderwijs, directie en leerkrachten.
Vergrijzing en lerarentekort, ervaringsdeskundigen verdwijnen en veel nieuwe (tijdelijke) leerkrachten in school.	Starterscursus op het gebied van innovatie en duidelijke omschreven rol en taak binnen de innovatieplannen.	CvB: via de academie Organisatie: schoolopleider (Anouk) Directies: monitor taakbeleid.
De resultaten van de innovaties zijn niet zichtbaar buiten de school.	Volgens een vooraf geschreven regelmaat naar buiten treden.	Academie: Conferenties en presentaties. Alle betrokkenen: (Inter)nationaal: aansluiten bij projecten. Facet: publiciteitsprogramma.

Deel 2: de projectvoorstellen

Stichting kom Leren wil de nadruk leggen op gedifferentieerd innoveren. Dit betekent dat in allerlei mogelijke samenstellingen innovatieprojecten kunnen starten. Bijvoorbeeld een bepaalde bouw van een school of scholengroep, een project binnen een gehele school, een project specifiek op IB, ICT, startende leerkrachten op bovenschoolsniveau. Alles kan en mag ingediend worden, mits het plan zich bevindt binnen de door het CvB opgestelde kaders, toegewezen budget en is toegekend door het CvB. Hieronder worden deze zaken uitgebreider besproken.

De kaders

(Voorwaarden en criteria voor beoordeling en toekenning projectplannen)

- We richten ons op vernieuwing, niet op verandering.
Innovatie mag/moet leiden tot nieuwe onvoorziene mogelijkheden waarbij vaak meer mogelijk is dan we denken. Welke dingen doen we de komende jaren anders?
- Initiatieven om te komen tot vernieuwing richten zich op school- en stichtingsniveau
- Initiatieven moeten een duidelijk onderscheidend karakter hebben en daardoor de school en/of de stichting in een bijzonder daglicht plaatsen.
- Het veranderproces moet zijn ingebed in de langetermijnvisie en de bredere strategische agenda van de scholen. Hieronder vallen ook de kernwaarden en de doelen.
- Aspecten van de innovatie moeten worden opgenomen in kwaliteitssystemen.
- De innovatie moet een blijvend karakter hebben en uiteindelijk passen binnen de reguliere financiële inkomsten van de school en/of stichting.
- Medewerkers moeten zich gehoord voelen en woorden moeten voor iedereen dezelfde betekenis krijgen.
- Er wordt aandacht besteed aan de betekenis en relevantie van de innovatie voor verschillende stakeholders binnen de school. We investeren daarbij expliciet in betrokkenheid van ouders en leerlingen.
- Bij lokale innovatieprojecten dient de betrokkenheid en het commitment van de schoolleiding geborgd te zijn en wordt ruimte gecreëerd voor gedeeld leiderschap (van o.a. leraren). Dit ziet toe op de verdeling van de taken en verantwoordelijkheden.

Alhoewel we geen rem op de ontwikkeling van scholen willen veroorzaken door het stellen van voorwaarden aan de voorkant van het proces, achten we het toch noodzakelijk om vooraf kaders te stellen, maar daarin voldoende ruimte te bieden voor eigen invulling.

Aanvragen en toekenning

Dit is nog in ontwikkeling.

In de bijlage zijn mogelijke formats voor beschrijving van projectplan toegevoegd.

Eerste ronde aanvragen van 17 april t/m 24 mei 2018.

Op 5 juni 2018: bekendmaking toekenning projecten.

Voor de zomervakantie hebben de toegekende projecten een definitief projectplan ingediend bij CvB.

Deel 3: de kom Leren academie

Het vormgeven van de kom leren academie is het eerste innovatieproject van de stichting. Het projectplan zal voor 24 mei worden uitgewerkt en ingediend.

De start van de academie is gepland in oktober/november 2018 met een uitdagende en feestelijke conferentie rondom innoveren, kennis halen en brengen, verbinden en inspireren.

Dit evenement is niet alleen intern gericht, het heeft specifiek het doel om naar buiten te treden en de stichting op de kaart te zetten.

De volgende activiteiten zijn gepland:

- De academie te presenteren, zowel intern maar zeker ook naar buiten toe.
- De toegekende innovatieprojecten te presenteren.
- Workshops: kennis verwerven rondom innovatie en inspireren voor innovatieplannen.
- Kenniskringen: onderlinge uitwisseling van kennis en praktijkervaring.
- Voordrachten: Key note sprekers, TED-talks.
- Debatten en fora.
- Informele activiteiten.

De bijlagen:

1. Vierjarenplanning innovatieproject
2. Korte termijnplanning

Bijlage 2

Planning tot aan zomer 2018

- 6 april: projectplan presenteren aan RvT
- 17 april: presentatie en inspiratie DO
- 8 mei: inventarisatie voortgang planning innovatie op de scholen , input voor 15 mei
- 15 mei: innovatie op de studiedag
- 24 mei: sluiting 1^e ronde aanvragen
- 5 juni: bekendmaking toekenning projecten op DO
- Voor de zomervakantie ontvangt CvB de definitieve projectplannen 1^e ronde