



Docent als innovator

Sociale innovatie in het onderwijs



Colofon

Deze brochure is een uitgave van Sociale Innovatie Brabant i.s.m. Fontys Hogeschool HRM en Toegepaste Psychologie. Sociale Innovatie Brabant is een initiatief van de Provincie Noord-Brabant uitgevoerd door PSW. Zie voor meer informatie www.socialeinnovatiebrabant.nl

Tekst: PSW, 2011

Digitale productie: ADC Reproservice

PSW

Stationsplein 4

Postbus 1228

5200 BG 's-Hertogenbosch

Telefoon 073 - 612 43 25

E-mail info@psw.nl

Website www.psw.nl



Met dank aan Fontys Hogeschool HRM en Toegepaste Psychologie, SintLucas en KPC Groep voor het beeldmateriaal.

Inleiding

Een onderwijsinstelling staat midden in de maatschappij. Zij vervult een essentiële rol hierin. Van alle kanten wordt meer en meer een beroep op het onderwijs gedaan. Immers, er is behoefte aan kwalitatief goed onderwijs en aan een goede aansluiting op vervolgopleidingen of arbeidsorganisaties.

In deze brochure beschrijven we hoe sociale innovatie het onderwijs hierbij kan helpen. Sociale innovatie gaat over samen met medewerkers veranderingen, innovaties in organisaties door voeren. Organisaties maken hierbij gebruik van ideeën, kennis en betrokkenheid van medewerkers. Zo worden verbeteringen van de productiviteit en kwaliteit bij organisaties, talentontplooiing en meer werkplezier gerealiseerd.

Uit gesprekken met Brabantse onderwijsinstellingen hebben we geconstateerd dat een aantal MBO en HBO onderwijsinstellingen voortvarend met aspecten van sociale innovatie aan de weg timmert. Een goed moment om ook andere onderwijsinstellingen hier kennis mee te laten maken. Ter inspiratie, omdat het werkt.

We bedanken Sint Lucas, ROC De Leijgraaf, Fontys Young Professionals en KPC Groep voor het delen van hun ervaringen. Daarnaast bedanken we de 4ejaars studenten en Harrie Manders van Fontys Hogeschool HRM en Toegepaste Psychologie. Zij hebben tijdens de Global Entrepreneurship Week input geleverd voor vraagstukken die spelen bij de uitvoering van de sociale innovatie trajecten van bovenstaande onderwijsinstellingen. Erg inspirerend, het zou vaker gedaan moeten worden!

Het projectteam sociale innovatie van PSW

SintLucas-Netwerkschool- Boxtel

SintLucas is een van de vijf MBO instellingen die experimenteren met het model van de Netwerkschool (2010-2014). Doel van het project is het MBO kwalitatief beter, toegankelijker en efficiënter in de bedrijfsvoering te maken.

Bij een Netwerkschool verdwijnen grenzen tussen school, werk en maatschappelijk leven. Er wordt nauw aangesloten bij de verwachtingen en behoeften van 'buiten'. Zo verdwijnen uiteindelijk jaarklassen, is de school 365 dagen virtueel open en vindt regelmatig uitwisseling plaats tussen medewerkers van school en bedrijfsleven. Op basis van denksessies met medewerkers, studenten en netwerkpartners is SintLucas gestart met het gezamenlijk maken van een cultuurkaart. Hierin staan de kernwaarden van SintLucas en de werkhouding die hierbij hoort. Vervolgens hebben docententeams vastgesteld wat zij willen en kunnen veranderen op het gebied van onder meer e-learning, eigen professionaliteit en vraaggericht opleiden. Dit heeft zeven projectgroepen opgeleverd. De komende periode richt SintLucas zich extern op het betrekken van het MKB bij de Netwerkschool. Intern worden antwoorden gezocht hoe docenten (succesvol) meer eigenaarschap bij studenten kunnen neerleggen en nog meer interactie met studenten krijgen. Merkbaar resultaat van de Netwerkschool is dat de grotere flexibiliteit zorgt voor meer motivatie bij de studenten. Werken aan opdrachten die ze zelf hebben binnen gehaald is een goed voorbeeld hiervan.

Ontwikkelingen buiten.....

Net als andere sectoren kan het onderwijs niet om trends die zich 'buiten' afspelen heen. Denk bijvoorbeeld aan de vergrijzing. In het MBO is bijna een derde van de leraren boven de 55 jaar, in het voortgezet onderwijs is dat meer dan een kwart en in het HBO zo rond de 25%. Maar er vindt ook ontgroening plaats: een aantal onderwijsinstellingen met minder populaire studierichtingen heeft nu al te maken met teruglopende leerlingaantallen.

Vanuit het bedrijfsleven is er steeds meer vraag om flexibiliteit en maatwerk van het onderwijsaanbod. Overheden verwachten van onderwijsinstellingen dat zij deelnemen aan regionale samenwerkingsverbanden met overheid en het bedrijfsleven (de 3 O's). Ouders, leerlingen en studenten verlangen ook maatwerk: de leefwereld van de leerling moet meer centraal komen te staan. Studenten willen meer gefaciliteerd worden zodat zij hun studie op tijd kunnen afronden. Tot slot, er moet bezuinigd worden.

....vragen om aanpassingen binnen

Als oplossingen voor de ontwikkelingen 'buiten' zijn zo'n vijf jaar geleden onder andere het competentiegericht onderwijs (CGO) en resultaatverantwoordelijke teams geïntroduceerd. Echter de invoering hiervan verliep niet altijd even gemakkelijk. Docenten en middlemanagement waren vaak veranderingsmoe. Ze hadden liefde voor het vak en hart voor de leerlingen. Maar de verbinding tussen de medewerkers en met de organisatie was nauwelijks nog aanwezig. Sinds een aantal jaren is hier nu een kanteling zichtbaar. Het is inmiddels duidelijk geworden dat innovatie in het onderwijs niet zonder de inbreng van de docent zelf kan.

Hun ideeën zullen meer benut moeten worden. Bottum-up werken en sturen op output staan hierbij centraal. Op deze wijze komen verbinding met de onderwijsorganisatie en eigenaarschap met het vak weer terug terwijl er tegelijkertijd kan worden voldaan aan de vraag van 'buiten'. De term die hiervoor gebruikt wordt is sociale innovatie.

Vier typeringen van docentrollen

Sociaal innoveren kan in elke sector weer op een andere wijze. Immers elke sector kent zijn eigen ontwikkelingen buiten én binnen de organisatie. Wij zien een aantal thema's binnen de sector onderwijs steeds terugkomen in de door ons geïnterviewde 'good practices'. Deze kunnen - indien goed opgepakt - een antwoord zijn op trends en vraagstukken die nu of de komende tijd spelen in het onderwijs.



Figuur 1: Cultuurkaart SintLucas-Netwerkschool

ROC De Leijgraaf – Sociale innovatie – Veghel

Kern van het sociale innovatie project is een strategisch personeelsbeleid met een rol voor de LeijAcademie. Deze dient als basis voor ontwikkeling en professionalisering van medewerkers: o.a. omgaan met veranderende rollen/taakverrijking, zelfsturing en resultaatverantwoordelijke teams, beter benutten van digitale hulpmiddelen en efficiënter en effectiever werken.

Op basis van de behoeften van de docenten hebben medewerkers van de LeijAcademie een aanbod gecreëerd (o.a. timemanagement, oplossingsgericht coachen, gebruik van digitale hulpmiddelen).

De personeelsadviseurs hebben hun proces van instroom, doorstroom en uitstroom doorgelicht en hun instrumenten aangepast. Vervolgens hebben de personeelsadviseurs en de LeijAcademie hun samenwerking onder de loep genomen en deze geoptimaliseerd met aandacht voor de rol van management en de medewerkers daarin. Verder zijn knelpunten aangepakt door medewerkers uit te dagen in teams mee te denken in verbeteringen.

De komende tijd is de uitdaging in verbinding te blijven met medewerkers én het management.

Wat heeft het tot nu toe onder andere opgeleverd?

- *Bijna volledige inventarisatie van aanwezige competenties bij docenten*
- *Teams zijn actiever om werkdruk te verminderen (varieert van gebruik digitale agenda tot handvatten middels individuele coaching)*
- *Inschrijven voor trainingen neemt toe*
- *Door teamcoaching een stap richting resultaat verantwoordelijke teams*
- *Door digitaal toetsen 25% tijdswinst voor docenten.*

De thema's hebben we vertaald naar vier typeringen:

De hedendaagse docent

verandering functie-inhoudelijk: Net als bij andere functies is de inhoud van de functie docent aan de verandering onderhevig. De docent van nu heeft te maken met nieuwe didactische werkvormen, is ondernemend en heeft meer vakinhoudelijke uitwisseling met collega-docenten.

De slimmer werkende docent

verandering in werkprocessen: De afgelopen decennia is er veel veranderd op het gebied van ICT die een tijdsbesparing voor de docent kunnen opleveren. Denk bijvoorbeeld aan smartborden, planning/roostering en social media.

De netwerkende docent

verandering externe contacten: De docent heeft niet alleen binnen de school een plek. Hij staat ook midden in de maatschappij. De docent heeft contacten met het bedrijfsleven en lokale en regionale overheden.

De coachende docent

verandering in relatie leerling/student: De docent krijgt een andere verhouding met de huidige studenten. Hierbij staan begrippen als interactie, vertrouwen (in de ondernemende student) en inlevingsvermogen centraal.

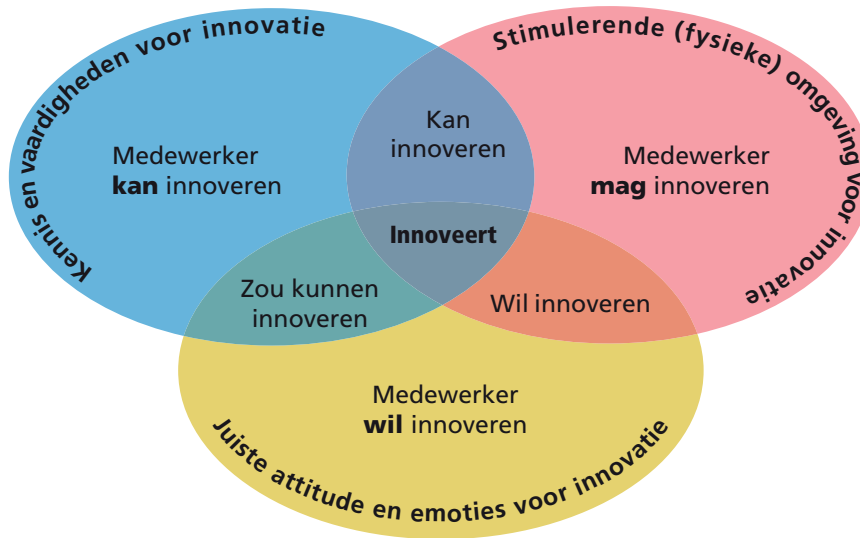
Essentieel blijft wel in hoeverre de docent *wil, kan* en *mag* veranderen.

Willen, kunnen en mogen innoveren

Uit onderzoek blijkt dat docenten verwachten het veel drukker te krijgen de komende jaren. Maar bestuurders schatten het minder somber in. Het is goed om met deze verschillen rekening te houden. Door de docent als vernieuwer en als motor voor sociale innovatie te zien, wordt hij actief betrokken en blijven innovaties niet steken in goede bedoelingen. Hiervoor moet wel aan een aantal randvoorwaarden worden voldaan die vervat zijn in het model van Schmalenbach (2001). Alle drie de aspecten van het model dienen meegenomen te worden anders zijn de innovaties gedoemd te mislukken.

Om ervoor te zorgen dat medewerkers *willen* innoveren is het belangrijk meer verbinding te realiseren. Hierbij is het zelf maken van keuzes en het uitoefenen van invloed heel belangrijk. Medewerkers willen zelf richting kunnen geven. Zo kunnen ze hun resultaten beïnvloeden en zijn ze betrokken bij de toekomst van hun werk en organisatie. Het gaat om het gedrag en attitude, dat betekent dus ook dat medewerkers op hun gedrag aangesproken kunnen worden.

Medewerkers moeten ook *kunnen* innoveren. Innovaties vragen andere competenties van medewerkers. Het is belangrijk dat medewerkers hun kennis en vaardigheden kunnen bijspijkeren.



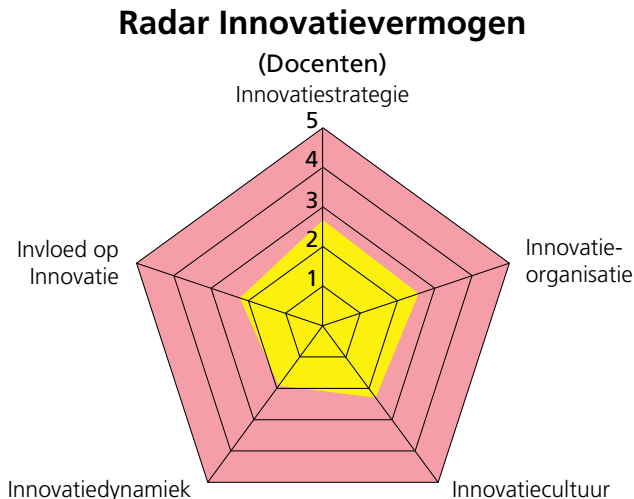
Figuur 2: Model Schmalenbach (2001)

Onderwijsinstellingen West-Brabant- Excelleren in Maintenance- scan innovatievermogen

In West-Brabant groeit de Maintenance-sector. Aan het project Excelleren in Maintenance nemen 5 ROC's, 2 HBO-instellingen en maintenance bedrijven deel. Het ROC West-Brabant is de spil. De KPC Groep heeft een scan innovatievermogen ontwikkeld. Deze is bij de onderwijsinstellingen afgenomen. De scan geeft zicht op de strategie, organisatie, cultuur, dynamiek en mate van invloed op innovatie bij een onderwijsinstelling. Alle scholen hebben de uitkomsten van de scan gebruikt voor gesprekken tussen management en personeel over elkaars rol en wederzijdse verwachtingen bij innovatie van het onderwijsaanbod Maintenance. Door aan de uitkomst meteen een typologie (Pietje precies, crea Bea, Ben de planner, Ellen eigenwijs en Nico netwerk) te koppelen werd de onderlinge communicatie vereenvoudigd. Bij één deelproject is het thema ondernemerschap ingebouwd als vast onderdeel van het management development programma voor alle teamleiders van de scholen. Met behulp van workshops gaan medewerkers van onderwijsinstellingen en bedrijven aan de slag met resultaatgerichte sociale innovaties voor hun organisaties. Denk hierbij aan het vinden van gezamenlijke oplossingen op het terrein van eigenaarschap, ondernemerschap en het behouden van enthousiasme. Zo is bij een deelproject gekozen te gaan werken met een kleiner, maar meer inhoudelijk betrokken (slagvaardiger) innovatieteam.

Hier moet tijd voor gegeven worden en waar nodig met cursussen gefaciliteerd worden. De organisatie zorgt er vervolgens voor dat medewerkers *mogen* innoveren. Dit betekent aandacht hebben voor eventuele weerstand en angst voor veranderingen en ruimte geven om nieuwe competenties te leren. Maar het vraagt ook om bestaande structuren en procedures onder de loep te nemen. Als docenten enerzijds innovatief en ondernemend moeten worden maar anderzijds worden afgerekend op het naleven van procedures schiet de organisatie zijn doel voorbij. De organisatie zal vertrouwen moeten hebben in de medewerkers en hen (weliswaar binnen de nieuwe beleidskaders) meer invloed moeten geven.

Sociale innovatie als een beweging van 'onderop' vraagt om gedeeld eigenaarschap!



Figuur 3: een uitkomst van de scan innovatievermogen docenten bij onderwijsinstellingen West-Brabant (wordt vergeleken met scan innovatievermogen directie)

Kritische succesfactoren

Eigenaarschap betekent dat medewerkers zich meer eigenaar voelen van hun werk. Ze hebben meer invloed over de wijze waarop ze hun werk uitvoeren. Gedeeld eigenaarschap vergroot de scope van eigenaarschap van het individu naar het team. Iedereen voelt zich eigenaar en er is sprake van meer samenwerking tussen docenten en met andere afdelingen. Gedeeld eigenaarschap creëren bij medewerkers ontstaat niet zo maar, het moet verworven worden. Uit deskresearch en de gesprekken met onderwijsinstellingen blijkt een aantal kritische succesfactoren die hierbij cruciaal is:

1. Iedereen *wil* meedoen

Er wordt gewerkt met een positieve aanpak: het bevorderen van meer plezier in het werk staat centraal. Daarnaast wordt gefocust op het vakmanschap van medewerkers en de verbinding met de organisatie. Dit gebeurt door al vroeg met alle spelers contact te hebben en door te zorgen dat er steeds dialoog en discussie is tussen alle betrokkenen.

2. Probleemanalyse

Het is helder voor iedereen in de organisatie waarom innovaties op instellingsniveau nodig zijn. Tevens is duidelijk wat er specifiek bij de verschillende afdelingen of vakgroepen speelt en waaruit een eventuele weerstand bestaat.

3. Begin klein maar goed

Klein beginnen waar enthousiasme en energie zit, zorgt voor eerste successen, zorgt voor vaart en maakt het behapbaar. Van de ervaringen kan geleerd worden. Overigens: pas op dat het niet als blauwdruk dient voor volgende teams, vakgroepen.

4. Ondersteuning en reflectie

Er is ondersteuning voor de medewerkers die hun nek uitsteken en ideeën opperen. Tevens moet er gebouwd worden aan reflectie. Het moet mogelijk zijn om opnieuw de vragen te stellen wat men wilde en hoe en waarom ook alweer.

5. Betrokkenheid van de top

'Last but not least': het bestuur en directeur(en) geloven in de meerwaarde van innovaties in het onderwijs én dat deze het best met medewerking van docenten en anderen collega's te realiseren zijn. Maar vergeet niet: ook zij worden graag betrokken bij de ontwikkeling en opzet van een sociale innovatie traject. Zet in op lef!

Binnen onderwijsinstellingen is er grote betrokkenheid voor het vak aanwezig. De kunst is nu medewerkers deze energie te laten gebruiken om zo samen de innovaties in het onderwijs te realiseren. Er kan niet vroeg genoeg mee gestart worden (en levert bovendien veel plezier op)!

Fontys Young Professionals – Talentontwikkeling – Eindhoven

Hogeschool medewerkers zullen slimmer en ondernemender moeten werken omdat hun in- en externe klanten dat van hen verwachten.

Op initiatief van enkele jonge medewerkers is een netwerk opgericht voor jonge Fontysmedewerkers tot en met 35 jaar. Jonge medewerkers werken als early adopter en katalysator voor de andere medewerkers. Het netwerk bestaat sinds 2008 en heeft ruim 450 leden verspreid over de diverse locaties, instituten en diensten. Doelstellingen van FYP zijn netwerken binnen en buiten Fontys Hogescholen, professionalisering van medewerkers, betere profilering van medewerkers en onderwijsinstelling en het stimuleren van creativiteit, innovatie en een ondernemende houding. Het bestuur faciliteert de denktanks talentontwikkeling en ondernemend onderwijs.

Het netwerk organiseert workshops, lezingen en themadagen. Daarnaast werken zij samen met externen als Young Dogs Eindhoven (gemeente Eindhoven) en YoungPwC.

De bijeenkomsten worden goed bezocht. De komende tijd wil FYP het draagvlak binnen de organisatie verder vergroten en samenwerking met andere Young Professional Organisaties buiten Fontys Hogescholen uitbreiden.

Meer informatie en gebruikte bronnen

- Berenschot & Eridanos (2008). *Sociale Innovatie in het MBO*. Verslag van de 2e werkconferentie, september 2008.
- SBO/Kennisland (2010) Onderwijs Pioniers. *Van klacht naar oplossing: de leerkracht als vernieuwer*.
- Databank Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie, www.ncsi.nl
- Meer informatie en good practices op het gebied van sociale innovatie in Brabant via PSW www.socialeinnovatiebrabant.nl en www.psw.nl

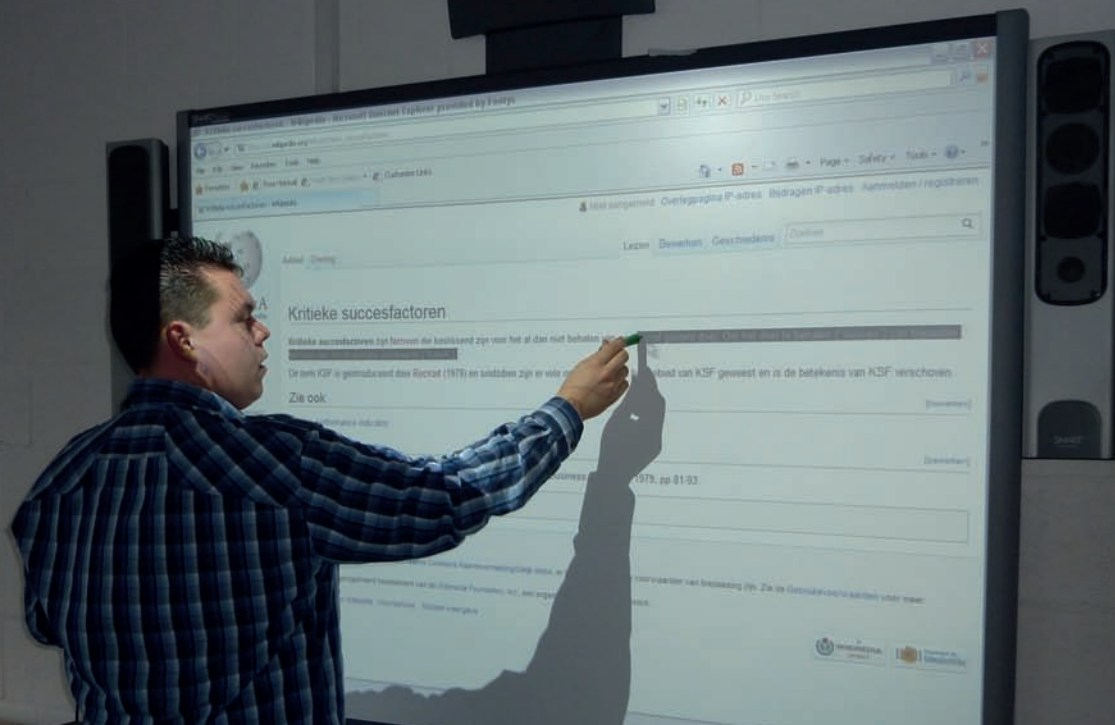
Andere onderwijsinnovaties in Nederland

- Het programma Onderwijs Pioniers heeft vijftien docenten en/of onderwijsteams in het primair onderwijs de ruimte gegeven om zelf vernieuwingen in de school tot stand te brengen.

Ze kregen een bescheiden budget, een stimulerende leeromgeving en een duidelijke deadline. Het idee is dat docenten de potentiële vernieuwers zijn. Als een school die gedachtegang honoreert, zijn er drie voordelen: het onderwijs verbetert, de leerkracht werkt met meer plezier en er ontstaat een elan van vernieuwing op de school. De vernieuwingen varieerden van het effectiever gebruik van het schoolplein, het organiseren van het taakbeleid rond talenten in plaats van functionaliteit, tot een leersysteem rond het digitale schoolbord en het inzetten van ondernemers uit de buurt voor praktijkervaring. De deelnemende schoolbesturen waren Stichting Penta, De Noordwijkse School, Conexus, KPO Roosendaal en Stichting Klasse.

Het programma is in 2009-2010 uitgevoerd en was een gezamenlijk initiatief van het Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (SBO) en Stichting Nederland Kennisland.

- Sinds 2011 zijn instellingen van het primair en voortgezet onderwijs gestart met een van de vijf concepten van het ministeriële programma Innovatie Impuls Onderwijs. Hieraan nemen ook Brabantse scholen deel. Voor meer informatie zie www.innovatieimpulsonderwijs.nl



PSW

Stationsplein 4

Postbus 1228

5200 BG 's-Hertogenbosch

Telefoon 073 - 612 43 25

E-mail info@psw.nl

Website www.psw.nl