

Toolkit

Samen innoveren in een innovatieteam

Een ontwerpaanpak voor samen innoveren

Katern

Anje Ros en Henderijn Heldens





Inhoudsopgave

1. Innovatieteams: een ontwerpaanpak voor samen innoveren	5
1.1 Doelen	5
1.2 De toolkit	6
2. Leeropbrengsten	7
2.1 Middel voor professionalisering	7
2.2 Interprofessionele samenwerking	8
2.3 Onderzoeksmatig werken	9
2.4 Inhoudelijke verdieping	9
2.5 Ontwerpvaardigheden	10
2.6 Netwerkvaardigheden	11
3. Innovatieve opbrengsten	12
3.1 Werken aan een complex innovatievraagstuk	12
3.2 Prototypes ontwerpen: innovatietools	12
3.3 Andere opbrengsten	13
4. Succesfactoren van de ontwerpaanpak	14
5. Soorten innovatieteams	15
6. De methodiek doorontwikkelen	16
Over de auteurs	17
Literatuur	18

1. Innovatieteams: een ontwerpaanpak voor samen innoveren

Dit katern beschrijft een ontwerpaanpak om in een innovatieteam aan de slag te gaan met een complex vraagstuk.

De complexiteit van het onderwijs (van basisonderwijs tot universiteit) neemt toe als gevolg van allerlei ontwikkelingen, zoals de roep om gelijke kansen en inclusiviteit, passend onderwijs en technologische ontwikkelingen. Dit levert voor scholen uitdagende innovatievraagstukken op, die soms te complex zijn om in het eigen team op te lossen. Het is dan van groot belang om kennis en expertise binnen en buiten het eigen team samen te brengen en te benutten.

We hebben een ontwerpaanpak ontwikkeld, die is gebaseerd op design thinking, een ontwerpmodel, waarmee onderwijsprofessionals op een effectieve en efficiënte manier werken aan creatieve, evidence-informed oplossingen voor complexe vraagstukken. Deze methodiek

bestaat uit 8 stappen, waarin een aantal fasen worden doorlopen (zie tabel 1). Voor meer informatie over deze stappen, zie de 'Handleiding innovatieteams'.

De deelnemers ontwerpen een praktische handreiking tool, die bijdraagt aan de innovatie, tegelijkertijd werken ze aan hun professionalisering. Zo'n 'innovatieteam' kan bestaan uit leraren, opleiders en studenten, maar ook onderwijsprofessionals uit verschillende sectoren, scholen of opleidingen kunnen deel uitmaken van het team.

1.1 Doelen

De ontwerpaanpak 'innovatieteams' heeft de volgende doelen:

- Samenwerking: gebruikmaken van elkaars expertises, kwaliteiten en netwerken.
- Verdieping: gebruikmaken van bestaande kennis en een goede analyse maken van het vraagstuk.
- Bruikbare, praktische handvatten ontwikkelen voor (een volgende stap in) de oplossing van complexe innovatievraagstukken.
- Bijdragen aan de sector door de opbrengsten overdraagbaar te maken en te delen.
- Versterking van de relaties en daarmee de ontwikkeling van een netwerk voor de deelnemers.
- Leeropbrengsten voor alle deelnemers (dus niet alleen voor studenten): samenwerkingsvaardigheden, ontwerpvaardigheden, inhoudelijke verdieping, kennis van de praktijk en/of netwerkvaardigheden.

Werken in acht bijeenkomsten

Bijeenkomst/Fase	Doel	Opbrengst
1 Verkennen	Kennismaken en oriëntatie	Inzicht in elkaars expertise en netwerken
2 Verdiepen	Verdieping en experts raadplegen	Kennis over het vraagstuk
3 Focus	Thema vaststellen en afbakenen	Ontwerpcriteria voor het vraagstuk
4 Opties	Lijst opstellen van mogelijke ontwerpen	Keuze voor een te ontwerpen innovatietool (als exemplarisch voorbeeld)
5 Prototype	Tool ontwerpen	Innovatietool (lesontwerp, instrument, goed voorbeeld, etc.)
6 Experimenteren	Ontwerpen en testen	Ervaringsgegevens over het ontwerp
7 Evalueren	Bijstellen en aanbevelingen opstellen	Prototype en aanbevelingen voor overige ontwerpen
8 Reflectie	Reflecteren op het proces en op de opbrengsten	Inzichten over het leren in innovatieteams



1.2 De toolkit

De [toolkit innovatieteams](https://www.platformsamenvoerend.nl/innovatieteams)¹ bestaat, naast dit katern, uit een handleiding en acht PowerPoints met werkvormen en tools die het team door de acht bijeenkomsten heen leiden. Per bijeenkomst vind je de doelen, een agendavoorstel, werkvormen en handvatten. Op deze wijze kan het team effectief en efficiënt werken en alle energie besteden aan de samenwerking en inhoud.

Dit katern beschrijft wat het werken met de ontwerpaanpak innovatieams de deelnemers op kan leveren (hoofdstuk 2), wat het de school/opleiding kan opleveren (hoofdstuk 3) en wat de kenmerken zijn van de methodiek (hoofdstuk 4). Hoofdstuk 5 geeft voorbeelden van manieren waarop de methodiek kan worden ingezet. In het laatste hoofdstuk geven we aan hoe we de aanpak willen doorontwikkelen.

1. <https://www.platformsamenvoerend.nl/innovatieteams>

2. Leeropbrengsten

Een innovatieteam kan bijdragen aan professionalisering en kan verschillende soorten leeropbrengsten hebben. Deelnemers leren onderzoeksmatig te werken en ontwikkelen samenwerkingsvaardigheden, inhoudelijke expertise, ontwerpvaardigheden en netwerkvaardigheden.

2.1 Middel voor professionalisering

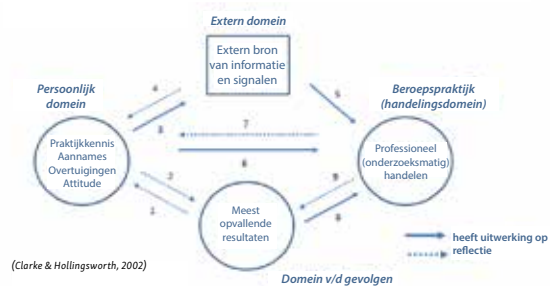
Het uitgangspunt is dat deelnemers op vrijwillige basis in het innovatieteam participeren. De motieven voor deelname kunnen verschillen. Tijdens de eerste bijeenkomst is er aandacht voor de persoonlijke (leer)doelen en belangen van de deelnemers.

Deelname aan een innovatieteam is een effectieve vorm van professionalisering van leraren, schoolleiders en opleiders en een effectieve leeractiviteit voor (master)studenten. We maken dit duidelijk aan de hand van het model voor professionele groei van Clarke en Hollingsworth (2002).

Er vindt professionele ontwikkeling plaats als vier domeinen van leren allemaal met elkaar zijn verbonden. Dit betekent:

- dat externe input (extern domein) nodig is, zoals nieuwe kennis of inzichten en ervaringen van anderen,

Model voor professionele groei



- dat er reflectie plaatsvindt op de eigen kennis, aannames, overtuigingen en houding (persoonlijk domein),
- dat de nieuwe kennis wordt toegepast in de praktijk (handelingsdomein),
- dat wordt nagegaan wat dit handelen voor gevolgen heeft, bijvoorbeeld voor het leerproces van leerlingen (domein van de gevolgen).

Bij het leren in innovatieteams zijn al deze domeinen van toepassing. Deelnemers brengen tijdens de bijeenkomsten nieuwe kennis in en ontwikkelen samen nieuwe kennis en tools die in de praktijk worden uitgetoetst en geëvalueerd. Door de dialoog in het innovatieteam reflecteren de deelnemers voortdurend, ook op de eigen overtuigingen en aannames.

Voorbeelden van motieven voor deelname

Leraren	Studenten	Opleiders
<ul style="list-style-type: none"> • iets maken dat we direct kunnen toepassen en dat ons helpt bij ons vraagstuk. • Ik verwerf in korte tijd veel nieuwe kennis over het vraagstuk. • Ik leer veel van de ideeën en ervaringen van anderen. • Ik leer hoe we op een onderzoeksmatige manier aan innovaties kunnen werken. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ik kan werken aan leerdoelen van de opleiding die zijn gericht op samen innoveren. • Ik leer veel door aan een echt vraagstuk te werken en dingen uit te proberen. • Ik leer veel van ervaren leraren en opleiders. • Ik kan echt iets bijdragen aan de school (en andere scholen). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ik kan mijn expertise inzetten en leren wat wel en niet werkt in de praktijk. • Ik krijg zicht op de nieuwste ontwikkelingen in scholen. • Ik leer waar leraren in de praktijk tegenaan lopen en ik zie goede voorbeelden. • Ik kan het begeleiden van studenten combineren met bijdragen aan innovaties.

“Ik vind het meest succesvolle dat je toewerkt naar iets dat je maakt. Dat was voor mij een nieuwe vorm. Ik had er geen idee bij hoe dat zou uitpakken, maar het feit dat je echt naar een gezamenlijk product werkt, dat is een hele mooie manier van leren. Ik vind dat een hele mooie en belangrijke aanvulling op andere manieren van samenwerken.” (schoolleider)

2.2 Interprofessionele samenwerking

Interprofessionele samenwerking – samenwerking met andere professionals met andere expertises – is een belangrijke vaardigheid voor leraren, opleiders en andere professionals. Samenwerken en samen innoveren is een van de zogenaamde *future skills*. De gedachte hierachter is dat innovatieve vraagstukken waar leraren en opleiders tegenaan lopen soms zo complex zijn, dat ze niet door individuen zijn op te lossen, maar dat daarvoor een bundeling van verschillende expertises en kwaliteiten nodig is.

Goed samenwerken vereist dat je:

- open staat voor andere perspectieven,
- kan doorvragen, zodat onderliggende opvattingen en concepten boven tafel komen,
- gericht feedback kunt vragen en geven, rekening houdend met de emoties die feedback oproept,
- dat je een klimaat van transparantie, gelijkwaardigheid en vertrouwen kunt realiseren.

De reflectieve dialoog is een belangrijke motor van interprofessionele samenwerking. Het katern ‘[Dialooginstrument onderzoekende scholen](#)’² biedt praktische handvatten om de reflectieve dialoog in een team te versterken.

Samenwerken met professionals met een andere achtergrond kost extra inspanning omdat er vaak nog een gemeenschappelijke taal moet worden ontwikkeld. Dit vraagt alertheid van de teamleden: verstaan we hetzelfde onder bepaalde begrippen? Begrijpt de ander wat ik bedoel? Hoe is de ander gewend om overleg te voeren en feedback te geven? Maar ook kunnen deelnemers met een andere achtergrond juist een heel ander, soms verrassend perspectief inbrengen, dat tot nieuwe inzichten leidt. Een belangrijke voorwaarde voor interprofessionele samenwerking is dat de professionals oprechte interesse hebben in elkaars context, opvattingen en belangen.

De ontwerpaanpak ‘innovatieteams’ ondersteunt het samenwerken en versterkt samenwerkingsvaardigheden door tijd te reserveren voor kennismaking, uitwisseling van expertise en het voeren van de dialoog. Ook helpen de semi-gestructureerde werkvormen het innovatieteam om tot een effectieve samenwerking te komen.

“Helemaal in het begin hebben we rollen verdeeld en het mooie was dat ook de studenten aangaven dat zij graag bepaalde rollen wilden oppakken. Zo had iedereen zijn aandeel en ontstond er gelijkwaardigheid in de samenwerking.” (schoolleider)

“Je praat vaak met dezelfde mensen om je heen over ontwikkelingen. Ik vind het zo fijn om in het innovatieteam met mensen met verschillende achtergronden dit proces te doorlopen. Het geeft je energie, dat je even uit die vaste groep gaat waar je altijd mee zit. En dat je dan de kennis en vragen hoort van andere mensen, die je ook anders laten denken. Het is goed als mensen van buitenaf vragen stellen: maar hoezo doe je dat op die manier?” (leraar)

2. <https://www.platformsamenoopleiden.nl/wp-content/uploads/2019/12/Dialooginstrument-onerzoekende-scholen-1.pdf>

“Ik heb veel geleerd van de samenwerking, door de verbinding van de theorie, maar ook de praktijkvoorbeelden waar K. (leerkracht) en studenten mee komen. Ik heb daar heel veel van geleerd. Ik werk niet op een school, maar ik kon meteen uit de verhalen van de leerkracht opmaken wat dan belangrijk is in de klas. Dat vond ik persoonlijk al een enorme winst. Als we kijken naar het grotere stuk, naar inclusief onderwijs en gelijke kansen voor alle kinderen, dan heb je daar vanuit de theorie allemaal beelden bij over hoe dat dan zou moeten in de klas. En op het moment dat K. aangeeft: ‘Maar ik doe dat zo in mijn klas en dit werkt, en op deze manier deel ik mijn tijd in en zo geef ik kinderen eigenaarschap’, dan denk ik: oh ja. Daar zie je heel goed de vertaalslag van hoe dat dan werkt in een klas. Want we verwachten veel van leerkrachten, maar ze kunnen niet alles tegelijk doen wat goed werkt.” (bovenschoolse coördinator)

“Ik word heel blij van onderzoek doen. Tijdens de studie heb je daar natuurlijk tijd voor, maar zodra je werkt niet meer. Het is heel mooi om zo’n heel onderzoeksproces weer te doorlopen, en daarbij verschillende perspectieven mee te nemen. Doordat wij in een innovatieteam hebben gezeten, zijn wij als school nu bezig met schoolontwikkelingen, waar ik heel blij van word en trots op ben. Ook dat het door het team wordt opgepikt en dat we met z’n allen weer een proces ingaan.” (leraar)

“Ik heb er echt superveel van geleerd. Ik heb veel kennis opgedaan over differentiatie die ik meteen heb kunnen toepassen in de stagegroep. Ik ben daarmee veel meer bewust bezig. Ik heb er dus qua leerstof veel aan gehad, maar ook aan deze manier van werken, dat je veel beter met elkaar overlegt, daar heb ik ook in het overleg met studenten veel aan gehad. En de manier van opzoeken. Eerst vond ik het best lastig om informatie op te zoeken. En nu: laatst moest ik voor PPO iets opzoeken en binnen 10 minuten had ik de juiste artikelen. Omdat ik nu zoveel beter kan filteren en beter weet waar ik moet gaan zoeken, dat is super handig, vooral voor leervragen die ik stel. Daar heb ik heel veel van geleerd. Ik heb ook veel van de leerkracht geleerd, hoe zij dat doet en hoe zij ermee bezig is. Dan denk ik: oh ja, zo doet zij dat en dan word ik er ook wel nieuwsgierig naar hoe ik dat dan zou doen. Dan denk ik daar wel over na.” (student)

2.3 Onderzoeksmatig werken

Onderzoeksmatig werken houdt in dat er sprake is van een goede, systematische analyse, dat gebruik wordt gemaakt van bestaande kennis en dat nieuw ontwikkelde tools worden geëvalueerd. Bij veel innovaties ontbreken een goede analyse en een gedegen inhoudelijke verdieping. Men start te snel met de ontwikkeling van een tool, waardoor deze onvoldoende diepgang heeft of niet goed aansluit bij het echte probleem.

Niet alle onderwijsprofessionals hebben (veel) ervaring met het onderzoeksmatig werken. De ontwerpaanpak ‘innovatieteams’ stimuleert de ontwikkeling van een kritisch-constructieve onderzoekende houding. De methodiek ondersteunt het team bij het ontwikkelen van onderbouwde handvatten doordat de deelnemers samen een praktijkvraagstuk analyseren en gebruikmaken van literatuur en bestaande kennis. Deze kennis wordt ‘vertaald’ in een praktische toepassing, die systematisch in de praktijk wordt uitgetoetst en geëvalueerd. Ook voor de evaluatie biedt de ontwerpaanpak handvatten.

2.4 Inhoudelijke verdieping

De ontwerpaanpak geeft veel mogelijkheden om het thema van de innovatie inhoudelijk te verdiepen. Door samen literatuur te bestuderen en te bespreken en experts te raadplegen, krijgen de deelnemers meer kennis over het thema. De bij de ontwerpaanpak behorende werkvormen helpen de leden van het innovatieteam om kennis te ordenen, hoofd- en bijzaken te onderscheiden en de kennis toe te passen in de eigen context.

“Persoonlijk word ik heel blij van literatuur en dat te koppelen aan ontwikkelingen in de school. En ja, daar staat dit natuurlijk bol van. De opleiders hadden mogelijkheden om literatuur te halen, die kwamen met artikelen die zij makkelijk kunnen vinden vanuit Fontys. Daardoor kom je in aanraking met andere literatuur dan waar ik zelf misschien opgekomen zou zijn.” *(leraar)*

“Ik merkte bij mezelf dat als het innovatieteam weer bij elkaar kwam dat ik dacht: oh lekker weer even die inhoud! Omdat je zo druk bent met alle andere dingen om je heen, gun ik het elke onderwijsbetrokkene om één keer in het jaar in zo’n team te zitten, waarin je met een clubje heel erg de verdieping op kunt zoeken over een bepaald onderwerp. Persoonlijk heeft het mij ook inhoudelijk heel veel gebracht. Ik heb er inhoudelijk heel veel over geleerd en gelezen. Voor mij is het nu ook de uitdaging om dit terug te brengen in het curriculum van de pabo (PPO). Hier liggen zoveel mooie kansen om ook met studenten over in gesprek te gaan.” *(opleider)*

“De inhoudelijke verdieping heeft gezorgd voor bewustwording van het belang van literaire competenties en ook wat dat is. Er bleek nog een hele wereld achter te zitten. Die verdieping in de literatuur heeft niet alleen bij mezelf, maar ook bij de collega’s in het team voor bewustwording gezorgd.” *(leraar)*

2.5 Ontwerpvaardigheden

Ontwerpen is een vak apart. Vaak doen onderwijs-professionals dit ‘op hun gevoel’. In de ontwerpaanpak ‘innovatieteams’ volgen we het model van design thinking, dat we hebben verwerkt in acht fasen in acht bijeenkomsten (zie hoofdstuk 1 en de handleiding). Op deze wijze ontwikkelen de deelnemers een systematische aanpak, die ze ook kunnen gebruiken voor andere innovaties of voor het ontwerpen van lessen of andere curriculumonderdelen. De ontwerpaanpak ondersteunt het innovatieteam om creatieve oplossingen voor innovatievraagstukken te bedenken en nieuwe werkwijzen en hulpmiddelen te ontwerpen.

“De methodiek van design thinking is heel concreet. Doordat je zo door de bijeenkomsten wordt geleid, heeft het ook echt iets opgeleverd en is het niet bij alleen praten gebleven. Door de structuur van de PowerPoints zijn we, als we toch afdwaalden door ons enthousiasme, steeds weer teruggekomen bij wat onze taak voor die dag was. Voor mij heeft het heel positief uitgekapt en ik zou graag vaker op deze manier willen werken. Ik kwam steeds als een vernieuwd mens uit de sessies.” *(docent)*

“Ik heb gemerkt dat ik heel snel geneigd ben om in oplossingen te denken. Het doorlopen van de hele cyclus hielp om stap voor stap eerst heel breed te houden en daarna pas te trechteren. Dat heeft geleid tot veel meer diepgang. Daardoor kom je uit op iets wat je van tevoren nooit had kunnen bedenken. Het is zo veel waardevoller geworden dan ik vooraf voor mogelijk hield.” *(leraar)*

“We hebben heel lang in de brainstormfase gezeten, zodat iedereen op een gegeven moment dacht: nu willen we wel eens concreet. Maar eigenlijk was het juist super fijn dat we zo lang in de brainstormfase zaten, omdat je pas tot de goede dingen komt als je zo breed blijft kijken. Dat is het grote voordeel ervan.” *(schoolleider)*



2.6 Netwerkvaardigheden

Het ontwikkelen, onderhouden en benutten van een netwerk zijn voor professionals steeds belangrijkere vaardigheden. In de ontwerpaanpak is hier veel aandacht voor. De deelnemers van het innovatieteam worden gezien als 'brokers', verbinders die kennis en inspiratie van het innovatieteam overbrengen naar hun eigen onderwijsteam (of studentengroep) en vice versa.

Door in elke bijeenkomst te bespreken welke inzichten de deelnemers gaan delen met hun achterban, wordt voorkomen dat het innovatieteam de verbinding verliest met het eigen team. Doordat ze vanaf de start collega's op de hoogte houden en betrekken, bijvoorbeeld door feedback te vragen, ontstaan eigenaarschap en de bereidheid om de ontwikkelde handvatten te gebruiken.

Ook kunnen de leden van het innovatieteam gebruikmaken van elkaars netwerken, zowel van onderzoekers en lectoren, als van experts uit de praktijk. Uit de ervaringen tot nu toe blijkt dat de intensieve samenwerking in het innovatieteam ertoe leidt dat het innovatieteam een blijvend netwerk wordt.

"We aarzelden in het begin om een externe expert te betrekken, er was immers ook expertise op het thema (literaire competenties) binnen ons team beschikbaar. Toch hebben we ons idee op een gegeven moment voorgelegd aan een expert van BCO onderwijsadvies Venlo en aan iemand van de bibliotheek. Zij waren heel enthousiast en dat bevestigde ons dat we met iets bezig waren dat ook voor andere scholen waardevol kan zijn". (schoolleider)

"Ik spreek nu andere collega's die ik anders niet vaak spreek. Interessant om te weten wat hen beweegt. Ik ben erachter gekomen dat het thema breder leeft dan gedacht en dat motiveert mij. Door de brede interesse voel ik ook dat we mandaat hebben om het thema echt op de kaart te zetten. Ik heb nu meer focus om het nut en de noodzaak te zien van vernieuwingsonderwijs. Ik heb ook nieuwe ideeën gekregen om het contact met het werkveld te intensiveren." (opleider)

"We hebben tijdens het proces veel contact gezocht met expertise van buiten, zoals een lector van de opleiding. Er heeft ook een workshop plaatsgevonden met een hoogleraar. Ook hebben we input gevraagd aan andere scholen." (opleider)

"Wat ik heel mooi vond is dat er mensen zijn die echt in de praktijk werken, zoals de leerkracht en de studenten. Dat helpt, anders ga je te veel erboven hangen vanuit theorieën. De opleider met een onderzoeksachtergrond stelde vooral goede, kritische vragen. De andere opleider bracht veel inhoudelijke kennis in, zoals het model van didactische efficiëntie. De bovenschoolse coördinator bracht veel kennis in vanuit haar netwerk." (schoolleider)

3. Innovatieve opbrengsten

Het innovatieteam ontwikkelt een prototype dat bijdraagt aan een innovatieve oplossing van het vraagstuk. Daarnaast zijn er nog andere innovatieve opbrengsten.

3.1 Werken aan een complex innovatievraagstuk

De kern van het werk van een innovatieteam is een handvat/tool te ontwerpen dat helpt om een complex vraagstuk op te lossen. De keuze van het vraagstuk is van groot belang. Hierbij spelen de volgende aandachtspunten:

- Het gaat om een vraagstuk, probleem of verbeterwens dat de school/scholen/opleiding(en) als urgent ervaart/ervaren.
- Het vraagstuk is geen 'routinevraagstuk' en er zijn verschillende expertises nodig om het op te lossen.
- De oplossing van het vraagstuk is ook interessant voor anderen in de sector of is zelfs sectoroverstijgend.
- Om het vraagstuk op te lossen, is verandering in het beroepsmatig handelen noodzakelijk.

Het vraagstuk kan afkomstig zijn van een school, vaak een school die voorop loopt op het betreffende thema en zich hiermee wil profileren. Het is niet nodig dat het vraagstuk vooraf helemaal is afgebakend, want dat gebeurt tijdens de eerste bijeenkomsten. Voorbeelden van vraagstukken zijn:

- Gelijke kansen realiseren
- Omgaan met verschillen tussen leerlingen
- De sociaal-emotionele ontwikkeling van leerlingen stimuleren en volgen
- Feedbackgeletterdheid
- Formatief beoordelen
- Bewegend leren
- Een inclusieve cultuur in de school realiseren (schoolleiders)
- Een onderzoekscultuur ontwikkelen

Voorwaardelijk voor succesvolle innovatieteams is dat de betrokken organisaties zijn bereid de oplossingen/opbrengsten te delen. Ook vraagt het van de betrokken organisaties dat zij bereid zijn te investeren in menskracht in een innovatieteam (20-40 uur per persoon).

3.2 Prototypes ontwerpen: innovatietools

Kenmerkend voor complexe vraagstukken is dat ze niet eenvoudig zijn op te lossen. Het is daarom van belang dat het innovatieteam en andere betrokkenen niet de illusie hebben dat het probleem volledig wordt opgelost. Wel is er aan het eind van het traject meer zicht op de aard van het probleem, is er nagedacht over criteria waar een oplossing aan moet voldoen, is er een lijst gemaakt van mogelijke innovatietools (handvatten) en is een van deze tools uitgewerkt, uitgeprobeerd en geëvalueerd. Dat noemen we een 'prototype'.

Prototypes kunnen allerlei vormen hebben, bijvoorbeeld:

- Een interactieve PDF
- Een checklist
- Een voorbeeldles
- Materialen voor een studiedag
- Een instructiefilmpje

Het prototype is een hulpmiddel om de oplossing van het vraagstuk verder te ontwikkelen. Op basis van een test, feedback en evaluatie wordt het prototype bijgesteld. Een prototype wordt zo ontworpen dat het overdraagbaar is naar andere scholen en opleidingen en zo bijdraagt aan de verbetering van het onderwijs in de regio/het land.

“Toen we uiteindelijk op stoom kwamen, was het heel opzienbarend wat er uiteindelijk ligt. Dat is echt dankzij de structuur, dat het zo’n vaart heeft gekregen. Ik denk niet dat ik anders in 8 weken tijd zo’n heel verhaal had geschreven. Die stok achter deur en continu die feedbackmomenten geven een gigantische versnelling.” (docent)

“We hebben het eerst veel te groot gemaakt. In de methodiek staat wel ‘houd het klein’, maar hoe klein is klein? Uiteindelijk hebben we een zelfscan voor leerkrachten gemaakt om hun eigen literaire competentie in kaart te brengen. Dat heeft al heel veel teweeg gebracht in het team.” (leraar)

Voorbeelden van prototypes

A. Tips om te starten met didactisch coachen

In [10 tips zijn praktische handvatten](#) verwerkt voor de invoering van didactisch coachen.³



B. Materialen voor schoolleiders

Een innovatieteam van schoolleiders van het Schoolleidersregister Primair Onderwijs (SRPO) ontwikkelde in subgroepen verschillende materialen voor schoolleiders, zoals kwaliteitskaarten voor het realiseren van 'collective efficacy', een kwartetspel over hoge verwachtingen en goede voorbeelden van samenwerking met partners in de wijk om gelijke kansen te realiseren.

C. Een plattegrond van een schoolterrein

Een plattegrond van een schoolterrein verdeeld in een aantal zones, waar kinderen verschillend spelen en bewegen.



3.3 Andere opbrengsten

Een prototype is, zoals gezegd, niet dé oplossing van het vraagstuk, maar biedt wel een handvat om ermee aan de slag te gaan. Naast prototypes, hebben innovatieteams ook andere innovatieve opbrengsten, bijvoorbeeld:

- Verdieping van een concept.
- Kwaliteitscriteria waar innovatieve oplossingen aan moeten voldoen.
- Een lijst van prototypes (innovatietools) die behulpzaam kunnen zijn bij het werken aan de oplossing van het vraagstuk.

Voorbeeld: opbrengsten van het innovatieteam 'bewegend leren'

Tijdens de fase 'verdiepen' kwam het innovatieteam over bewegend leren tot de conclusie dat het niet gaat om bewegen tijdens het leren, maar om een goede afwisseling van bewegen en leren, waarbij het bewegen het leren versterkt. Deze conclusie gaf het team nieuwe inzichten in wat voor leeromgeving nodig is om 'bewegen en leren' goed te implementeren.

In de daarop volgende bijeenkomst boog het innovatieteam zich over de vraag aan welke kwaliteitscriteria de oplossing moet voldoen. Het team formuleerde onder andere de volgende kwaliteitscriteria:

- De leeromgeving is zo ingericht, dat leerlingen keuzemogelijkheden en zodoende een grote mate van autonomie hebben.
- Leerlingen kunnen in de leeromgeving zelfstandig en veilig bezig zijn.
- De leeromgeving bevordert samen spelen en samen leren.
- De leeromgeving stimuleert bewegingen met een verschillende intensiteit.

Vervolgens maakte het innovatieteam een lijst met mogelijke prototypes, zoals:

- Kaarten voor leerlingen met spellen/activiteiten voor 'bewegen en leren'.
- Een checklist voor leraren voor de begeleiding van leerlingen bij het 'bewegen en leren'.
- Een film met goede voorbeelden van 'bewegen en leren' (activiteiten van leerlingen en de rol van de leraren).
- Een plattegrond van het buitenterrein met verschillende beweegzones.

Het innovatieteam heeft de plattegrond van het buitenterrein uitgewerkt, uitgeprobeerd en bijgesteld. Het is duidelijk dat dit een eerste stap is in de verdere implementatie van 'bewegen en leren', maar de school heeft nu goed in beeld van waar ze naartoe wil en kan zelf nog andere handvatten ontwikkelen.

3. <https://create.piktochart.com/output/53369116-didactisch-coachen-sprong-voorwaarts>

4. Succesfactoren van de ontwerp-aanpak

Uit evaluaties van innovatieteams blijkt dat de ontwerp-aanpak⁴ een aantal kenmerken heeft die de methodiek succesvol maken. In dit hoofdstuk lichten we deze succesfactoren toe.

Systematisch werken

Door het ontwerpproces op een systematische manier aan te pakken, voorkom je dat je als innovatieteam te snel voor een oplossing kiest (dat wil zeggen dat te snel wordt gekozen om iets te gaan maken) of juist te lang in een bepaalde fase blijft hangen. Door de verschillende fasen te doorlopen krijgen alle stappen die van belang zijn in een ontwerpproces voldoende aandacht.

Kennisgebruik (evidence-informed)

Er wordt tijd gemaakt om literatuur te bespreken en te verwerken en om experts te raadplegen. Het innovatieteam bespreekt welke de betekenis de opgedane kennis heeft voor het vraagstuk en stelt vragen op voor experts. Dat leidt ertoe dat de kennis wordt geïnternaliseerd en gebruikt.

Efficiëntie

Tijd is een belangrijke factor. De leden van het innovatieteam doen dit altijd naast hun primaire taak (zoals lesgeven). Een van de succesfactoren is dat de deelnemers zich committeren aan het innovatieteam en in principe elke bijeenkomst aanwezig zijn, zodat zij het proces samen doorlopen. Dit vereist een efficiënte aanpak. Daarom is ervoor gekozen om een prototype te ontwikkelen (en geen complete oplossing) en om de beschikbare expertise en kwaliteiten efficiënt te benutten. Ook het (deels) online organiseren van de bijeenkomsten draagt bij aan efficiëntie. Met acht bijeenkomsten van 2 uur, en tussendoor lezen, ontwikkelen of testen, kost het doorlopen van de hele cyclus 20 tot 40 uur.

Gelijkwaardigheid

De ontwerp-aanpak is erop gericht dat de expertise en de kwaliteiten van de deelnemers optimaal worden benut, zodat iedereen zich gelijkwaardig voelt en een bijdrage kan leveren. Naast inhoudelijke expertise, brengen deelnemers bijvoorbeeld praktijkervaringen, onderzoeksvaardigheden, ontwerpvaardigheden of ICT-vaardigheden in, waar anderen van kunnen leren. Het is van belang dat de deelnemers tijdens de eerste bijeenkomst goed verkennen waar ieders expertise ligt, zodat zij elkaar daarop kunnen bevragen gedurende het proces. Het is belangrijk dat de deelnemers open staan voor andere perspectieven.

Eigenaarschap

Het is zaak dat alle deelnemers van het innovatieteam zich eigenaar voelen van het vraagstuk, ook als ze het niet zelf hebben ingebracht. Voorkomen moet worden dat de organisatie die een vraagstuk inbrengt (vaak een school) wordt gezien als 'opdrachtgever'. De methodiek biedt ruimte voor eigen keuzes en aanpassingen in bijvoorbeeld de agenda per bijeenkomst of in de werkvormen. De methodiek is bedoeld als ondersteunend kader, niet als een keurslijf. Om volwaardig eigenaarschap te realiseren, is een maximale groepsomvang van acht personen aan te raden. Je kunt een grotere groep opsplitsen in twee innovatieteams.

Draagvlak

Om bij te dragen aan innovaties in de praktijk, is het van belang dat collega's die niet deelnemen aan het innovatieteam vanaf het begin op een goede, haalbare manier worden betrokken. Daarom is er aan het eind van elke bijeenkomst tijd ingepland om te bespreken welke informatie wordt doorgegeven aan de achterban en welke feedback wordt gevraagd. Ook kun je collega's betrekken door een buitenkring te formeren, die tussentijds op de hoogte wordt gehouden en om feedback wordt gevraagd. Met name in de testfase kan de buitenkring actief worden betrokken.

Met of zonder facilitator

Een facilitator (ook wel 'kennisregisseur' genoemd) leidt het proces, zorgt ervoor dat iedereen voldoende aan bod komt, bewaakt de agenda, bereidt de bijeenkomsten voor, treedt op als voorzitter en zorgt (eventueel) voor de verslaglegging. Een innovatieteam kan ook werken zonder facilitator. Dan dienen de teamleden de genoemde taken gezamenlijk op te pakken. Als de teamleden elkaar niet kennen en het gaat om een vraagstuk dat in meerdere scholen speelt, is het raadzaam om met een facilitator te werken.

4. De ontwerp-aanpak is gebaseerd op bestaande modellen, zoals het model van design thinking, (Henriksen, Richardson, & Mehta, 2017) en Scrum (Sanders, 2007). Deze hebben we aangevuld met ontwerpcriteria op basis van onderzoek naar samenwerking in teams (Veltman, Van Keulen, & Voogt, 2019; Van den Bossche, Gijsselaers, Segers, & Kirschner, 2006; Gabelica, Van den Bossche, Fiore, Segers & Gijsselaers, 2016; Custers, Snoeren, Henderickx, Moresi & Bovens, 2019; Bouw, Zitter & de Bruijn, 2019), kennisdeling en -benutting (Vermeulen, 2016; Crowley & Head, 2017) en netwerkkieren (Heldens, 2017). De methodiek is in verschillende contexten uitgetest, geëvalueerd en bijgesteld.

5. Soorten innovatieteams

Innovatieteams kunnen verschillende vormen hebben. We hebben ervaring opgedaan met vier soorten innovatieteams.

1. Samen Opleiden en innoveren in de driehoek leraren/ schoolleiders – opleiders – studenten

Innovatieteams met studenten, opleiders en leraren (en/ of schoolleiders) werken samen aan een vraagstuk van een school, bijvoorbeeld taalbevordering bij leerlingen die (zeer) zwak zijn in taal, interactief gebruik van het digiboard in de klas of de ondersteuning van hoogbegaafde leerlingen tijdens lessen.

Het is belangrijk dat de opleiders affiniteit hebben met het thema, expertise hebben op dat gebied, en een actieve rol spelen in het ontwerpproces. Ook de studenten – bij voorkeur zelfstandige derdejaars en/of vierdejaars – hebben affiniteit met het thema.

Om gelijkwaardigheid te ervaren, is het belangrijk dat de studenten zich goed voorbereiden op hun deelname aan het innovatieteam, bijvoorbeeld door zich vooraf goed in te lezen of door een college te volgen van een expert. Voorkomen moet worden dat opleiders zich opstellen als begeleiders van de studenten of dat studenten zich afhankelijk van de opleiders opstellen. Als stelregel geldt daarom dat maximaal een derde van het innovatieteam studenten zijn. Om de gelijkwaardigheid te bevorderen is er geen facilitator.

2. SPRONG-Voorwaartsproject: kennislabs met professionals uit verschillende sectoren

Aan het [SPRONG Voorwaarts](https://www.platformsameneronderzoeken.nl/sprongvoorwaarts/)⁵ project nemen, naast de lerarenopleidingen en pabo's van Fontys, een aantal andere hogescholen, basisscholen, scholen voor voortgezet onderwijs en ROC's deel. De kennislabs die in het kader van dit project worden georganiseerd, werken volgens de ontwerpaanpak van innovatieteams. Professionals vanuit de verschillende organisaties bepalen gezamenlijk een innovatiethema, zoals didactisch coachen, formatief

evalueren, agency van leraren, onderzoekend innoveren of afstandsonderwijs. Leraren uit verschillende organisaties worden opgeleid als kennisregisseur en begeleiden de kennislabs als facilitators.

3. Schoolleiders PLG: schoolleiders uit diverse regio's

Een groep schoolleiders uit het hele land ontwikkelde handvatten en tools gericht op het realiseren van gelijke kansen en hoge verwachtingen in de scholen. Vijftien schoolleiders werkten hieraan in drie groepen volgens de ontwerpaanpak, met begeleiding van een lector en een begeleider van SRPO als facilitators.

4. Professionele leergemeenschappen: opleiders van dezelfde opleiding

In de opleidingen van Hogeschool Kind en Educatie (vijf pabo-locaties, twee masteropleidingen, Ad PEP en academische pabo) heeft elk 'basisteam' een professionele leergemeenschap (PLG) gevormd die met behulp van de ontwerpaanpak werkt aan een thema dat past binnen het brede thema 'feedbackgeletterdheid'. Denk bijvoorbeeld aan thema's zoals: het formuleren en duiden van leeruitkomsten, de kwaliteit van feedback van docenten en van peerfeedback, de opbouw van een portfolio, waarin het feedbackproces zichtbaar is, en zelfevaluatie door studenten. De kartrekkers van elke PLG vormen samen de 'brede PLG' waarin kennis en tools worden gedeeld.

5. <https://www.platformsameneronderzoeken.nl/sprongvoorwaarts/>



6. De methodiek doorontwikkelen

In de ontwerpaanpak voor samen innoveren vindt in de laatste bijeenkomst een evaluatie plaats op basis waarvan de methodiek steeds verder wordt verbeterd.

We werken voortdurend aan de verbetering van de methodiek, onder meer door in de laatste bijeenkomst tijd in te ruimen voor een groepsinterview. In dit groepsinterview wordt gevraagd naar de opbrengsten van de methodiek en naar verbeterpunten en randvoorwaarden. Op deze wijze hebben we bijvoorbeeld meer zicht gekregen op hoe gelijkwaardigheid kan worden bevorderd, hoe studenten volwaardig kunnen participeren, wat nodig is om tot verdieping te komen, wat voor- en nadelen zijn van het online werken en welke werkvormen passend zijn.

Doordat de evaluatie plaatsvindt in een groepsinterview, horen de deelnemers van elkaar wat het innovatieteam hen heeft opgeleverd en hoe zij het proces hebben ervaren. Het groepsinterview helpt daardoor ook de deelnemers bij het reflecteren en geeft hen zicht op hun eigen ontwikkeling.

Doordat de methodiek in verschillende settings en groepssamenstellingen wordt toegepast (binnen en buiten de eigen organisatie, met of zonder facilitator, met of zonder studenten, deelnemers die elkaar al kennen of niet) kunnen we nagaan welke effecten deze verschillen hebben op het proces en op de uitkomsten.

We willen graag nog meer kennis verzamelen over het ontwerpproces, de voorwaarden, de succesfactoren en de opbrengsten. Daarom vragen we iedereen die in een innovatieteam met de ontwerpaanpak aan de slag gaat of wij tijdens de laatste bijeenkomst een online groepsinterview mogen afnemen. Dit kan eenvoudig door een e-mail te sturen en tijdig de datum door te geven. Op deze wijze kunnen we de methodiek blijven verbeteren en aanvullen met nieuwe werkvormen en handvatten.

Toolkit

Meer informatie over het gebruik van de methodiek is te vinden in de handleiding behorend bij deze toolkit. Daarnaast bestaat de toolkit uit PowerPoints, te gebruiken bij de acht bijeenkomsten, met bijbehorende werkvormen.

***We wensen jullie veel plezier en impact,
Anje Ros en Henderijn Heldens***

Over de auteurs



Anje Ros

Anje Ros is Lector Goed leraarschap, Goed leiderschap bij Fontys Hogeschool Kind en Educatie. Ze draagt bij aan de ontwikkeling van scholen als lerende organisaties, door onderzoek, publicaties, websites (tools) en lezingen/workshops over thema's als de onderzoekscultuur op scholen, gespreid leiderschap, samenwerking en feedback en professionele leergemeenschappen.



Henderijn Heldens

Henderijn Heldens is senior onderzoeker in het lectoraat Goed leraarschap, Goed leiderschap bij Fontys Hogeschool Kind en Educatie. Ze is recent gepromoveerd op het thema netwerklereen en doet onderzoek naar samenwerken in hybride leeromgevingen en feedbackgeletterdheid. Henderijn is Academic Director van de Fontys master Leren en Innoveren.

Literatuur

Bouw, E., Zitter, I., & de Bruijn, E. (2019). Characteristics of learning environments at the boundary between school and work—A literature review. *Educational Research Review*, 26(1), 1-15.

Custers, M., Snoeren, M., Henderickx, M., Moresi, S., & Bovens, J. (2019). *Onderzoeksrapportage Social labs*. Eindhoven: Fontys Hogescholen. Opgehaald van: file:///C:/Users/872028/Downloads/Onderzoeksrapportage-Social-Labs_Interactive.pdf

Gabelica, C., Van den Bossche, P., Fiore, S. M., Segers, M., & Gijssels, W. H. (2016). Establishing team knowledge coordination from a learning perspective. *Human Performance*, 29(1), 33-53.

Heldens, H. (2017). *Teacher educator collaboration: activities, networks and dynamics*. Proefschrift. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven.

Henriksen, D., Richardson, C., & Mehta, R. (2017). Design thinking: A creative approach to educational problems of practice. *Thinking skills and Creativity*, 26, 140-153.

Sanders, D. (2007). Using Scrum to manage student projects. *Journal of Computing Sciences in Colleges*, 23(1), 79-79.

Van den Bossche, P., Gijssels, W. H., Segers, M., & Kirschner, P. A. (2006). Social and cognitive factors driving teamwork in collaborative learning environments: Team learning beliefs and behaviors. *Small group research*, 37(5), 490-521.

Vangrieken, K., Dochy, F., & Raes, E. (2016). Team learning in teacher teams: Team entitativity as a bridge between teams-in-theory and teams-in-practice. *European Journal of Psychology of Education*, 31(3), 275-298.

Veltman, M. E., Van Keulen, J., & Voogt, J. M. (2019). Design principles for addressing wicked problems through boundary crossing in higher professional education. *Journal of Education and Work*, 32(2), 135-155.

Platform Samen Onderzoeken

Samenwerking onderwijs | onderzoek

Het Platform Samen Onderzoeken bevat een schat aan informatie om met kennis en wetenschappelijk onderzoek het onderwijs 'evidence-informed' te verbeteren. Het Platform ondersteunt samenwerkingsrelaties bestaande uit scholen, schoolbesturen, universiteiten en draagt zo bij aan het leren van elkaar, het zoeken van verbinding en werken aan kwaliteitsverbetering van de samenwerking.

Meer informatie

Voor al uw vragen over Samen Onderzoeken kunt u terecht bij:

Projectleider Gea Spaans

platformsamensonderzoeken@poraad.nl • 030 – 31 00 933

Colofon

Auteurs: Henderijn Heldens en Anje Ros

Redactie: Tekstbureau Elise Schouten

Vormgeving: BUREAUBAS

Fotografie: Wilbert van Woensel en Unsplash

Druk: Drukproef

Oktober 2021

www.platformsamensonderzoeken.nl

Het Platform is een initiatief van de PO-Raad en het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek

