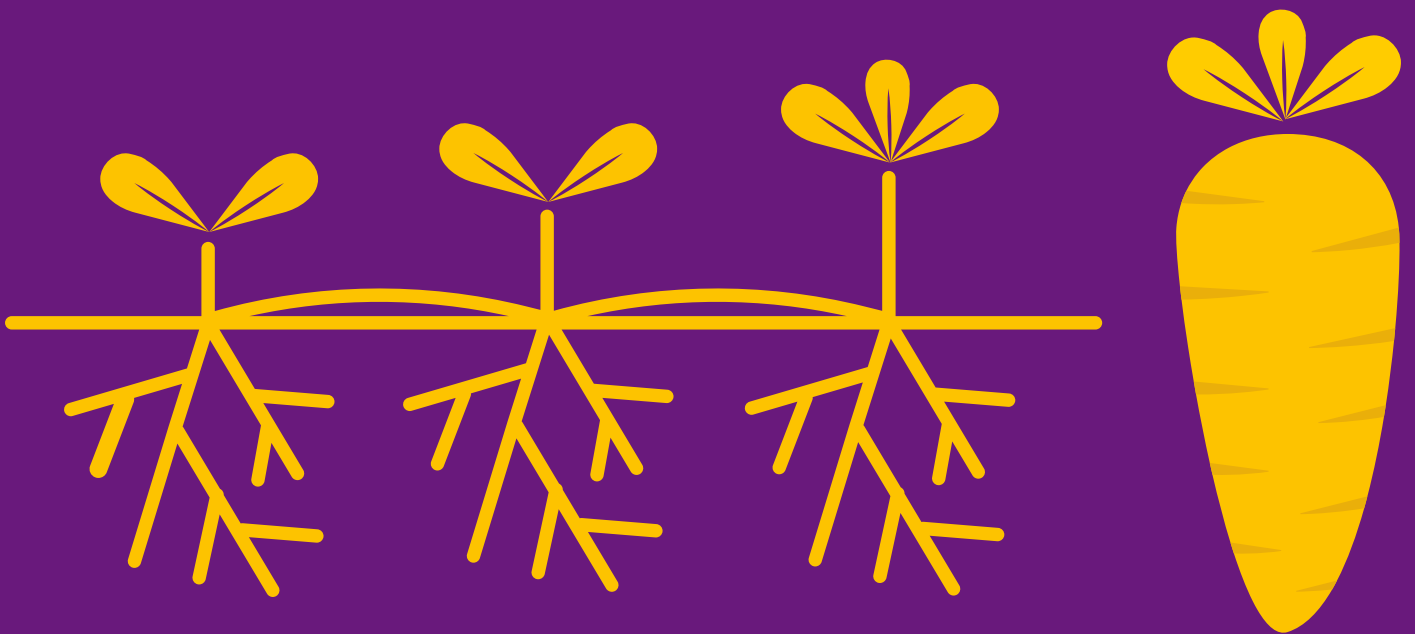


**curio**

# Hoe wortelen onderwijsideeën van de pioniers ?

Een onderzoek naar de  
pioniersprojecten bij Curio





Copyright © 2022 Curio

**Auteur:**

Lieke Huijbregts

**Vormgeving en layout:**

PEP en Marjolein Rommens

**Publicatiedatum:**

15 juni 2022

# Inleiding

Sinds 2016 krijgen docenten werkzaam bij Curio (voorheen ROC West-Brabant) met een onderwijsidee zowel budget als begeleiding om dit idee te verwerkelijken. Deze docenten worden pioniers genoemd en hun ideeën betreffen nagenoeg altijd studenten en hun lesprogramma. Er zijn van 2016 tot 2020 drie pioniersrondes geweest en is onderzocht of er een relatie is tussen de geboden begeleiding en het opnemen van de ideeën van de pioniers in het lesprogramma. Ook is onderzocht of de ideeën van de pioniers, naast eventuele opname in lesprogramma, spin-off gehad hebben in de organisatie. In 2021 heeft een vierde ronde pioniersprojecten plaatsgevonden, deze projecten zijn niet meegenomen in het onderzoek.

Het Leraar Ontwikkel Fonds LOF heeft in 2021 een onderzoek gepubliceerd met de titel 'Grenzen verleggen. Professionalisering tijdens innovaties door leraren' (Droppers e.a.). Dit onderzoek heeft raakvlakken met het onderzoek naar de Curio pioniers. Er is daarom voor gekozen om de resultaten en aanbevelingen van dit LOF onderzoek naast de resultaten van het onderzoek naar de Curio pioniers te leggen.

Dit verslag start met een samenvatting, waarna achtereenvolgens de onderzoeksopzet, het theoretische uitgangspunt (de waarderende benadering), de visie van Curio, de resultaten, de relatie met het LOF-onderzoek en tot slot de conclusie en aanbevelingen beschreven worden.

Dit onderzoek is uitgevoerd door Lieke Huijbregts. Zij is sinds 2013 werkzaam bij Curio als portefeuillehouder onderwijs en docent bij de opleiding mbo-verpleegkunde. Zij heeft tijdens haar studies en bij de 'Speeldernis' (organisatie die met leerervaringen bijdraagt aan het eigen en milieubewustzijn) succesvol en met plezier onderzoeken uitgevoerd. Tijdens haar werk op het ministerie van VWS initieerde zij onderzoeken en bracht zij advies uit over subsidieaanvragen voor onderzoeken en innovatieprojecten. Ook dit onderzoek, dat voor u ligt, heeft Lieke met plezier uitgevoerd en uitgewerkt. Ze werd hierbij ondersteund door leden van het pioniersteam.

De vormgeving van enkele figuren in het onderzoeksverslag is gedaan door Marjolein Rommens. Zij is vierdejaars student bij Curio economie en ondernemen en doet de opleiding mediavormgeving. Studenten en leerlingen worden zoveel mogelijk betrokken bij opdrachten van pioniers.

**“Creativiteit is magisch.  
Onderzoek het niet te grondig.”**

- Edward Albee

# Inhoud

<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>5</b>
<b>De vraag</b>	<b>7</b>
De pioniers binnen curio	7
Onderzoeksvraag	8
<b>Waarderende benadering</b>	<b>9</b>
<b>Visie curio</b>	<b>12</b>
<b>Onderzoeksofzet</b>	<b>13</b>
Onderzoek van de begeleiding	13
Onderzoek naar wortelen van het product en het proces	13
Relatie tussen begeleiding en wortelen van proces en product	14
<b>Onderzoeksresultaten</b>	<b>15</b>
Respons	15
Gewortelde innovatieve onderwijsideeën	16
Innovatieve ideeën die niet opgenomen zijn in een lesprogramma	17
De principes van de waarderende benadering	17
<b>Vergelijking onderzoek lof en pioniers</b>	<b>22</b>
Structurele coaching	23
Grenservingen	23
Veranderingsproces	24
Verwachtingen en facilitatie	24
<b>Conclusie</b>	<b>26</b>
Management: faciliteren vanuit vertrouwen	26
Begeleiden: de relatie centraal	27
Bijdrage teamleden	28
Overige conclusies	28
<b>Aanbevelingen</b>	<b>29</b>
<b>Discussie</b>	<b>31</b>
<b>Literatuurlijst</b>	<b>33</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>34</b>

# Samenvatting

In 2016 zijn de eerste pioniersprojecten bij Curio gestart. Voor een pioniersproject brachten docenten, verder pioniers genoemd, innovatieve onderwijsideeën in. Zij werden begeleid bij het ontwikkelen en implementeren van deze ideeën. Voor dit onderzoek zijn 28 van de 33 projecten onderzocht. De vraag die in het onderzoek centraal stond: hebben de projecten van de pioniers geleid tot duurzame innovaties? En hoe heeft de begeleiding, die deze pioniers gedurende de looptijd van hun project gehad hebben, bijgedragen aan deze duurzaamheid.

## Wortelen van een innovatief idee

De duurzaamheid van een project wordt in dit onderzoek afgeleid uit opname van het innovatieve onderwijsidee in een lesprogramma én aan de spin-off op een andere manier in de organisatie. In het onderzoek worden deze twee vormen van duurzaamheid respectievelijk benoemd als wortelen van product en wortelen van het proces. In dit laatste geval heeft niet alleen de pionier zelf, maar hebben ook collega's een ontwikkeling in hun professionalisering doorgemaakt; er is sprake van procesrelevantie.

Het blijkt dat ongeveer twee derde van de pioniersideeën opgenomen zijn in het lesprogramma. Ruim driekwart van deze gewortelde producten hebben ook procesrelevantie gehad: in het team of op andere plekken in de organisatie hebben de ideeën, of een afgeleide daarvan, geleid tot duurzame innovaties. Opvallend is dat het merendeel van de ideeën die niet geworteld zijn als product, wel onvoorziene en onverwachte positieve gevolgen gehad hebben voor het team of de organisatie; er was sprake van wortelen van het innovatieve proces.

Kortom de meeste pioniersprojecten hebben geleid tot innovaties en professionalisering van (individuele) docenten waar niet alleen een docententeam, en dus de studenten, maar ook Curio-breed de vruchten van geplukt worden. Deze resultaten komen overeen met het recente onderzoek van het Leraren Ontwikkel Fonds (LOF) 'Grenzen verleggen. Professionalisering tijdens innovaties door leraren' (Droppers e.a. 2021). Voor Curio zijn de pioniers het voorbeeld van 'inspirerende medewerkers .... die een loopbaan lang leren en de liefde voor leren en een positieve leercultuur uitdragen en voorleven.' ([Instellingsplan Curio 2020-2025](#)).

## Begeleiding en wortelen

Eerder onderzoek van Hiemstra (2020) onder de Curio pioniers heeft uitgewezen dat pioniers zelf een grote invloed toekenden -in het al dan slagen of mislukken van een project- aan de betrokken onderwijsmanagers. Daarom is er in dit onderzoek voor gekozen om bij de pioniers én de onderwijsmanagers resultaten op te halen en de respons te vergelijken. Het theoretisch uitgangspunt bij dit onderzoek was de waarderende benadering. Dit is een relationele en onderzoekgerichte manier van veranderen. Er is steeds sprake van een afwisseling tussen onderzoek én actie of interventie. Tussen analyse van successen en fouten, verbeelden van wensen voor de toekomst. Vanuit dit gezamenlijke onderzoek worden nieuwe ideeën, verbeteringen en energie om dit waar te maken gegenereerd (Tjepkema en Verheijen, 2012).

Uit het pioniersonderzoek kan geconcludeerd worden dat begeleiding gestoeld op de principes van de waarderende benadering, beduidend meer kans geeft op verduurzaming van een

pioniersidee als product en als proces. De principes van de waarderende benadering worden toegepast tijdens de boostcamps die zes keer per jaar voor de pioniers worden georganiseerd. Individuele coaching van een pionier door een oud-pionier heeft ook een groot effect wanneer deze gestoeld is op principes van de waarderende benadering. Opvallend is de essentiële rol bij het analyseren van de tegenslagen die de pionier hierin ervaart.

Betrokkenheid en vertrouwen van de onderwijsmanager van de pionier, zo blijkt uit het onderzoek, is essentieel voor het wortelen van het innovatieve onderwijs idee. De taak van de onderwijsmanager is faciliteren vanuit vertrouwen. Begeleiding van de pionier moet aan het pioniersteam overgelaten worden.

# De vraag

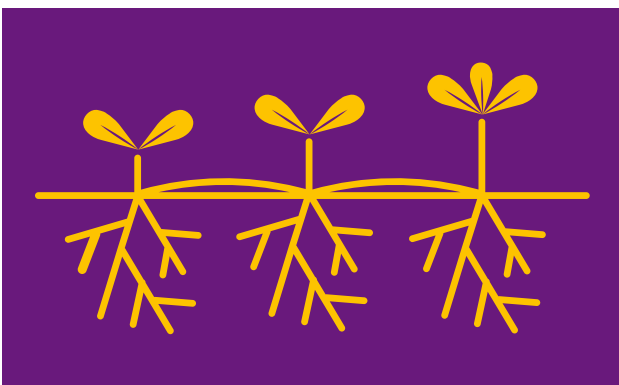
## De pioniers binnen curio

Sinds 2016 zijn er binnen toen nog ROC West-Brabant en inmiddels Curio vier lichteningen docenten die als pionier hebben deelgenomen aan een pioniersprogramma. Drie lichteningen van de vier, worden in dit onderzoek onderzocht. Deze pioniers waren docenten met een onderwijsidee. Om dit idee te verwezenlijken kregen zij een budget van 5000 euro. Aan uitgifte van dit budget gaat een begroting vooraf die goedgekeurd moet worden door de onderwijsmanager, maar het is aan de pionier hoe deze gelden in te zetten. Naast dit budget is er ook begeleiding in een gezamenlijk pioniersprogramma en individuele begeleiding gericht op het idee van de pionier. Het gezamenlijke programma is gedurende de jaren bijgesteld en aangepast, maar had steeds tot doel de pioniers te laten reflecteren en te inspireren om zo stappen te kunnen zetten in de verwezenlijking van hun idee.

Er zijn, tussen 2016-2020, 33 pioniersprojecten geweest. Hieraan hebben 46 pioniers deelgenomen. Wanneer collega's gezamenlijk aan een onderwijsidee werken, worden zij pionierspartners genoemd. In 2021 is de vierde ronde pioniersprojecten gestart. Deze pioniersprojecten zijn te vinden op: [curio.nl/pioniers](https://curio.nl/pioniers). In 2022 rondt deze lichtening af en wordt de vijfde groep pioniers opgestart. Dit onderzoek gaat over de eerste drie rondes.

De slogan van de pioniers is 'Van goed onderwijsidee naar duurzame innovatie'. Bij een pioniersidee gaat het erom dat de docent, die pionier genoemd wordt, als doel heeft iets te veranderen of te vernieuwen aan het onderwijs. Het idee moet een collectief karakter hebben: er moeten meerdere collega's en studenten/leerlingen bij betrokken zijn. Met als doel om de innovatie te verduurzamen; wat wil zeggen dat het idee is geïmplementeerd en geborgd in het lesprogramma (Flyer pioniers, bijlage 1)

Meer poëtisch gezegd, het pioniersidee moet wortels krijgen! Wortels in het onderwijsprogramma, het is immers het doel dat het in het programma wordt opgenomen. Maar er wordt meer gevraagd, namelijk betrokkenheid van collega's. Het collectieve karakter dat gevraagd wordt, is een impliciete vraag om het pioniersidee ook te laten wortelen bij collega's. Samengevat; het gaat om wortelen als product, maar ook als procesrelevantie.



Figuur 1. Wortelen als proces: een wortelstokgroei



Figuur 2. Wortelen als product

## Onderzoeksvraag

De vraag die centraal staat in dit onderzoek, is of de onderwijsideeën van de pioniers duurzaam innovatief zijn en welke begeleidingsaspecten hierbij een rol spelen. Om bij de eerdergenoemde metafoor te blijven, er wordt onderzocht of de onderwijsideeën geworteld zijn in het onderwijsprogramma én bij collega's. Als een plantje wortelt, weet je niet vooraf hoe de plant zich boven de grond verder ontwikkelt en evenmin of het vruchten afwerpt en zo andere teamleden inspireert tot innovaties. Ook dit laatste aspect, de reikwijdte van het pioniersidee, en daarmee de relevantie van het proces in de organisatie is onderzocht.

Om te achterhalen of en hoe een idee wortel geschoten heeft, zijn de volgende respondenten bij het onderzoek betrokken: de pioniers zelf, hun onderwijsmanagers en collega's van de pioniers. Aan al deze betrokkenen is gevraagd naar de begeleidingsaspecten die bijdragen aan het verwezenlijken van een innovatief idee. De respons van de collega's van de pioniers was minimaal en daardoor niet representatief. Er is besloten deze input niet mee te nemen in de analyse van de onderzoeksgegevens.

Het is opvallend dat de pioniers aan de onderwijsmanagers een cruciale rol toedichten, zo blijkt uit een onderzoek van Jeroen Hiemstra (2020). Een substantieel aantal pioniers gaf in dit onderzoek aan dat onderwijsmanagers niet de begeleiding gaven die zij verwachtten. Overigens wordt vanuit het pioniersproject aan de onderwijsmanagers geen begeleidende rol toegekend. Betrokkenheid van de onderwijsmanagers bestaat uit goedkeuring van de begroting en de uitnodiging om boostcamps bij te wonen. Om dit aspect verder uit te zoeken is er bij dit onderzoek voor gekozen om ook alle onderwijsmanagers te benaderen als respondent.



# Waarderende benadering

De theorie die gebruikt wordt voor het vormgeven van de enquêtes en gestructureerde interviews is de waarderende benadering. De waarderende benadering is, in tweede helft jaren 80, in Amerika ontwikkeld door David Cooperrider en heeft als oorspronkelijke Engelse naam appreciative inquiry. Destijds een grote omslag in benaderen van 'problemen' in organisatie. Bij de waarderende benadering zijn de positieve aspecten van een samenwerking het startpunt. Zo worden samen nieuwe ideeën, verbeteringen en wensen voor de toekomst en energie om dit waar te maken gegenereerd (Tjepkema en Verheijen, 2012). Voor de pioniers geldt dat zij hun innovatieve onderwijsidee willen verwezenlijken.

Daarnaast is er bij de waarderende benadering steeds sprake van een afwisseling tussen onderzoek én actie of interventie. Dit sluit goed aan bij het gezamenlijke programma dat de pioniers doorlopen. De boostcamps zijn gericht op onderzoek van eigen project, zelfreflectie en het ondernemen van acties.

.... de waarderende benadering .... is een relationele en onderzoeksgerichte manier van veranderen, bedoeld om mensen te engageren in een gezamenlijke praktijk (Bowen, 2008). .... Het relationele web dat je weeft, is misschien nog wel de meest duurzame en, hoewel onzichtbaar, de belangrijkste opbrengst, naast de goede ideeën en leuke experimenten die uit een traject van waarderende benadering voortkomen. Een groep mensen met een gezamenlijk doel die elkaar weten te vinden, zijn namelijk keer op keer in staat tot nieuwe stappen.

Figuur 3. Tjepkema en Verheijen, 2012, p. 88.

Uitgangspunten voor de waarderende benadering

- Een systeem ontwikkelt zich positief.
- Welke factoren hebben ons gebracht waar we nu staan?
- Waardoor kunnen we groeien en ontwikkelen?
- Welke mogelijkheden bestaan er om het in de toekomst nog beter te doen?

De volgende drie kenmerken van de waarderende benadering zijn in het kader van dit onderzoek relevant.

- De waarderende benadering heeft een onderzoekend karakter, waarin men gezamenlijk leert. Men gaat niet planmatig, maar ontwikkelgericht aan de slag.
- Er is sprake van een participatieve manier van organiseren en veranderen; niet-hiërarchisch. Veranderingen worden gedragen vanuit samenwerking en co-creatie; zo ontstaan er duurzame veranderingen.
- En als laatste: bij de waarderende benadering wordt er gebouwd aan een relatie waarin het onderling vertrouwen sterker wordt. In dit onderzoek is onderzocht of dat dit onderlinge vertrouwen aanwezig was tussen de pionier(s) en de betrokkenen waaronder de onderwijsmanager.

Wanneer bovenstaande kenmerken centraal staan tijdens in de begeleiding en in de samenwerking genereert dit energie en zelfvertrouwen bij alle betrokkenen. Deze energie wordt gebruikt om de nieuwe acties of stappen te nemen.

De theorie van de waarderende benadering bestaat uit vijf principes. Twee van deze vijf principes gaan uit van een onderzoekende houding: dat zijn het simultaneïteits- en het constructonische principe. De overige drie principes, het anticipatorische, poëtische en positieve principe, genereren acties.

De waarderende begeleiding is, zoals eerder genoemd, een theorie die ingezet wordt bij organisaties om gezamenlijk tot innovaties te komen die gedragen worden door alle medewerkers uit die organisatie. Bij de projecten van de pioniers zijn er verschillende actoren die bij deze innovaties betrokken zijn. De actoren zijn: pioniers zelf, teamleden, studenten of leerlingen, pionierspartners en onderwijsmanagers. Daarnaast zijn er de georganiseerde bijeenkomsten, de 'boostcamps' met andere pioniers. Deze vinden zes keer per jaar plaats. Op deze avonden wordt op verschillende manieren aan de realisatie van het onderwijsidee gewerkt.

De begeleiding van de pioniers is steeds gedaan door oud-pioniers. De eerste drie jaar gebeurde dat onder leiding van de projectleider. Vanaf het vierde jaar is er een projectteam gevormd. De vier leden van dit projectteam hebben, samen met de projectleider, de taak pioniers te begeleiden.

De waarderende benadering is, zoals gezegd, oorspronkelijk gericht op de gehele organisatie en niet op specifieke begeleidingsaspecten en vormen. Voor dit onderzoek is een vertaalslag gemaakt voor elk principe naar de taak van de begeleider en het beoogde resultaat van deze vorm van begeleiding. Hieronder volgt een korte toelichting per principe, waarna geconcretiseerd wordt wat dit vraagt in de begeleiding van de pioniers. Deze concretisering is dit jaar in gebruik genomen door de begeleiders van het pioniersteam.



## 1. Constructionistische principe

'Words create worlds'. Er is geen objectiviteit, 'iets' construeert zich ten gevolge van menselijke interactie. Jouw woorden, beelden en verhalen als begeleider creëren mede het verloop en de uitkomst van het plan van de pionier.

**Taak als begeleider van een pionier:** wees je bewust wat je zegt, straal vertrouwen uit, blijf positief, nieuwsgierig. Begeleiding is niet hiërarchisch, maar samenwerken, co-creëren.

**Resultaat van de begeleiding:** pionier met zelfvertrouwen en energie.

---



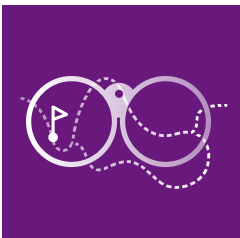
## 2. Simultaniteitsprincipe

De dialoog is het uitgangspunt. Dit dialogisch onderzoek leidt tot bewustzijn, wat als vanzelf leidt tot interventies

**Taak begeleider van een pionier:** je gaat in dialoog en op zoek naar succesverhalen van de pionier.

**Resultaat van de begeleiding:** pionier is geïnspireerd en weet welke acties(s) te ondernemen.

---



## 3. Anticipatorische principe

Organisaties en mensen groeien naar datgene wat ze zich voorhouden. Het visualiseren van het beoogde resultaat of doel is belangrijk bij dit principe. Zo wordt een gedeelde urgentie gecreëerd.

**Taak begeleider:** (door)vragen naar oorspronkelijk plan naar het beoogde resultaat.

**Resultaat:** pionier voelt urgentie en energie weer.

---



## 4. Poëtische principe

De organisatie en dus ook een idee in de organisatie is een verhaal in wording. De uitkomst ligt niet vast. Bij dit principe worden er verhalen verteld die inspirerend zijn voor anderen in diezelfde organisatie.

**Taak als begeleider van een pionier:** resoneren en daardoor inspireren.

**Resultaat van de begeleiding:** pionier met energie.

---



## 5. Positieve principe

Bij het positieve principe staat het geven van aandacht aan successen én tegenvallers centraal. 'Door een vergissing te analyseren gebeurt er mentaal en cognitief iets: je snapt waarom het niet werkte, of wat beter had gekund. Maar je hebt nog niet noodzakelijkerwijs de energie om direct een volgende stap te zetten. Die ontstaat wel -bijna als vanzelf- wanneer je kijkt naar wat er al is.

**Taak begeleider van een pionier:** nieuwsgierig bevragen en doorvragen. Bemoedigen/meelachen als vergissing 'ontdekt' wordt.

**Resultaat van de begeleiding:** pionier met nieuwe inzicht(en) en mentale opleving, omdat hij/zij ziet wat er als wél is en een volgende stap bedenkt.

# Visie Curio

De naamswijziging van ROC West-Brabant naar Curio die in de inleiding al genoemd werd, staat niet op zichzelf. Deze naamswijziging hoort bij een koerswijziging. Hieronder wordt de nieuwe visie, besturingsfilosofie en verwachtingen van medewerkers, daar waar ze van belang zijn voor de conclusies van dit onderzoek, kort toegelicht.

In de [visie van Curio](#) staan drie kernwaarden centraal: nieuwsgierig, deskundig en zelfbewust. De waarden nieuwsgiering, ofwel onderzoekende houding is een uitgangspunt voor de waarderende benadering. Vanuit het onderzoek dat gedaan wordt met behulp van de waarderende benadering en het inzetten van de principes ontstaat bewustzijn. Ook dat (zelf) bewustzijn is een kernwaarde van Curio.

In het [instellingsplan 2020-2025](#) staat de besturingsfilosofie van Curio beschreven. Van bestuurders, en in het verlengde daarvan dus ook de onderwijsmanagers wordt inspirerend leiderschap verwacht, waarbij zij uitgaan van vertrouwen. Vertrouwen is ook in de waarderende benadering de basis voor het komen tot veranderingen die door alle medewerkers gedragen worden.

En die veranderingen, zo valt te lezen in de nieuwe koers, zijn op komst. Curio moet zich klaar maken voor die toekomst, waarbij het belangrijk is, aldus de besturingsfilosofie dat we onszelf steeds blijven ontwikkelen. 'Dit doen we door te kijken naar de wereld om ons heen. Door open te staan voor experimenten en vernieuwing. Voor verbeteringen en vernieuwingen die op de werkvloer ontstaan. We accepteren dat iets soms niet lukt en gaan door totdat we slagen in vernieuwing en verbetering van de organisatie en het onderwijs. We gaan met durf en lef samen voor kwaliteit. Deze aanpak en dit gedrag laten wij zien als bestuur en we moedigen het aan bij onze medewerkers.' (pagina 18). In deze alinea is het positieve principe waarin successen en tegenvallers geanalyseerd worden terug te lezen. Net als het simultaniteitsprincipe.

Op pagina 20 van hetzelfde het [instellingsplan 2020-2025](#) staat dat we elkaar betrekken bij vernieuwingen, dat we nieuwsgierig zijn naar elkaar (constructonische principe) en we werken aan een zelfbewuste organisatie. Dit moet leiden tot 'inspirerende medewerkers en managers die een loopbaan lang leren en de liefde voor leren en een positieve leercultuur uitdragen en voorleven.'

Uit bovenstaande kan worden geconcludeerd dat de pioniersprojecten een concrete uitvoering zijn van de nieuwe koers van Curio, waarbij de waarderende benadering als instrument voor veranderingen, met een vertaalslag naar een begeleidingsmethodiek, goed aansluit.

# Onderzoeksopzet

De respondenten voor het onderzoek zijn de pioniers, de onderwijsmanagers en collega's van de pioniers. Voor de pioniers is een enquête uitgezet (zie bijlage 2 voor de vragen). Anonimiteit is niet gewenst: dat zou koppeling met antwoorden van collega's uit het team en de onderwijsmanagers onmogelijk maken. De naam van het project maakt de koppeling mogelijk.

Collega's en onderwijsmanagers zijn in een interview van een kwartier bevroegd (zie bijlage 3 voor structuur interview) om de respons te maximaliseren. De antwoorden zullen specifiekere zijn en een koppeling beter mogelijk maken.



Figuur 4. Vier onderdelen van de onderzoeksopzet

## Onderzoek van de begeleiding

De theorie van de waarderende benadering is uitgangspunt voor het onderzoek naar de begeleiding. De waarderende benadering bestaat uit vijf principes: het simultaneiteitsprincipe, constructonische, het anticipatorische, poëtische en positieve principe. De eerste twee principes, het simultaneiteits- en constructonische principe, zijn gericht op het onderzoeken van een idee. De anticipatorische, poëtische en positieve principes genereren acties. Elk principe kent een specifieke richting en aandachtspunten voor de begeleider en een te verwachten resultaat bij de pionier. De vragen die zijn opgenomen in de enquête gaan over die specifieke richting en aandachtspunten in en over de resultaten van de begeleiding.

De vragen uit de enquête voor de pioniers zijn gerubriceerd onder een van de vijf principes. De vragen voor het gestructureerde interview voor de onderwijsmanagers (zie bijlage 3) en de teamleden zijn afgeleide van de vragen die aan de pioniers gesteld zijn. Doordat de rubricering gelijk is, kunnen de antwoorden van de onderwijsmanagers en de pioniers in de analyse met elkaar vergeleken worden.

## Onderzoek naar wortelen van het product en het proces

In de enquête en ook in de gestructureerde vragenlijst voor onderwijsmanagers en teamleden

is nagegaan of een onderwijsidee geleid heeft tot een duurzame innovatie of wel wortels gekregen heeft in het team, de school of de organisatie. Concreet wordt er gevraagd naar opname in het lesprogramma, geïnspireerde teamleden en/of positieve gevolgen buiten het team.

### **Relatie tussen begeleiding en wortelen van proces en product**

In het onderzoek is tot slot bekeken of er een relatie is tussen het product (het wortelen van een onderwijsidee) en de begeleiding (de analyse van datzelfde onderwijsidee inzake waarderende benadering volgens de onderwijsmanagers, collega's en pioniers). Daarmee kan antwoord gegeven worden op de onderzoeksvraag:

- Zijn de onderwijsideeën van de pioniers duurzaam innovatief?
- En welke begeleidingsaspecten spelen hierbij een rol?
- De spin-off van een pioniersidee, dus antwoord op de vraag of het een wortelstokgroeier is, wordt daarbij ook benoemd.

# Onderzoeksresultaten

In deze paragraaf worden allereerst de responsaantallen genoemd van de pioniers, de onderwijsmanagers en de teamleden. Daarna wordt de reikwijdte van de projecten beschreven, waarbij een onderscheid is gemaakt in onderwijsideeën die wel opgenomen zijn in een lesprogramma en ideeën die dat niet zijn. Daarna volgt een nadere analyse door de principes van de waarderende benadering te betrekken bij beide groepen: de groep met projecten die geworteld zijn in het lesprogramma, en de groep met onderwijsideeën die geen wortel geschoten hebben in het lesprogramma.

## Respons

In de periode tussen 2017 en 2020 zijn er drie pioniersrondes geweest. In totaal gaat het om 33 pioniersprojecten met innovatieve onderwijsideeën en 46 pioniers. Bij negen van deze onderwijsideeën was er sprake van pionierspartners: het project werd dan door twee of drie pioniers gedragen. Er waren 21 onderwijsmanagers bij deze projecten betrokken. Sommige onderwijsmanagers hebben meer dan één project onder hun hoede gehad. Bij twee projecten waren niet de onderwijsmanagers, maar de kwaliteitsmedewerker Onderwijs en Innovatie (O&I) aangewezen als begeleider van de pionier. In deze resultaten zal steeds over onderwijsmanagers gesproken worden, behalve daar waar de resultaten van de kwaliteitsmedewerkers verschillen en/of opmerkelijk zijn. Dan zal dit benoemd worden en er onderscheid gemaakt worden tussen onderwijsmanagers en kwaliteitsmedewerkers.



Figuur 5. Curio pioniers in aantallen en aantal respondenten

Alle pioniers en onderwijsmanagers zijn via de mail aangeschreven en gevraagd om mee te doen aan dit onderzoek. De respons is dus ook afkomstig van onderwijsmanagers en pioniers die niet meer bij Curio, in 2017 nog ROC West-Brabant geheten, werkzaam zijn. Wanneer een onderwijsmanager bij meer dan één pioniersprojecten betrokken is geweest, is hij/zij over alle projecten bevroegd.

De respons van de teamleden van de pioniers was minimaal. Van 30 de aangeschreven collega's hebben er zes een enquête geretourneerd. Dit aantal is zo laag en daardoor niet betrouwbaar genoeg. Deze antwoorden zijn niet meegenomen in de resultaten van het onderzoek.

De reikwijdte van een project kan zich verder uitstrekken dan opname in het onderwijsprogramma. Om dit onderscheid duidelijk te maken, is ervoor gekozen om deze respectievelijk te omschrijven als wortelen van het product en wortelen van het proces. Wortelen van het product houdt in dat het idee is opgenomen in het lesprogramma en/of curriculum.

Wortelen van het proces geeft aan dat niet alleen de pionier, maar ook de teamleden geïnspireerd zijn en innovatieve ideeën ontwikkelen. Collega's van de pionier krijgen en nemen de ruimte om te experimenteren met andere vernieuwende ideeën. Soms worden deze ideeën in een volgende pioniersronde door die collega's ingebracht.

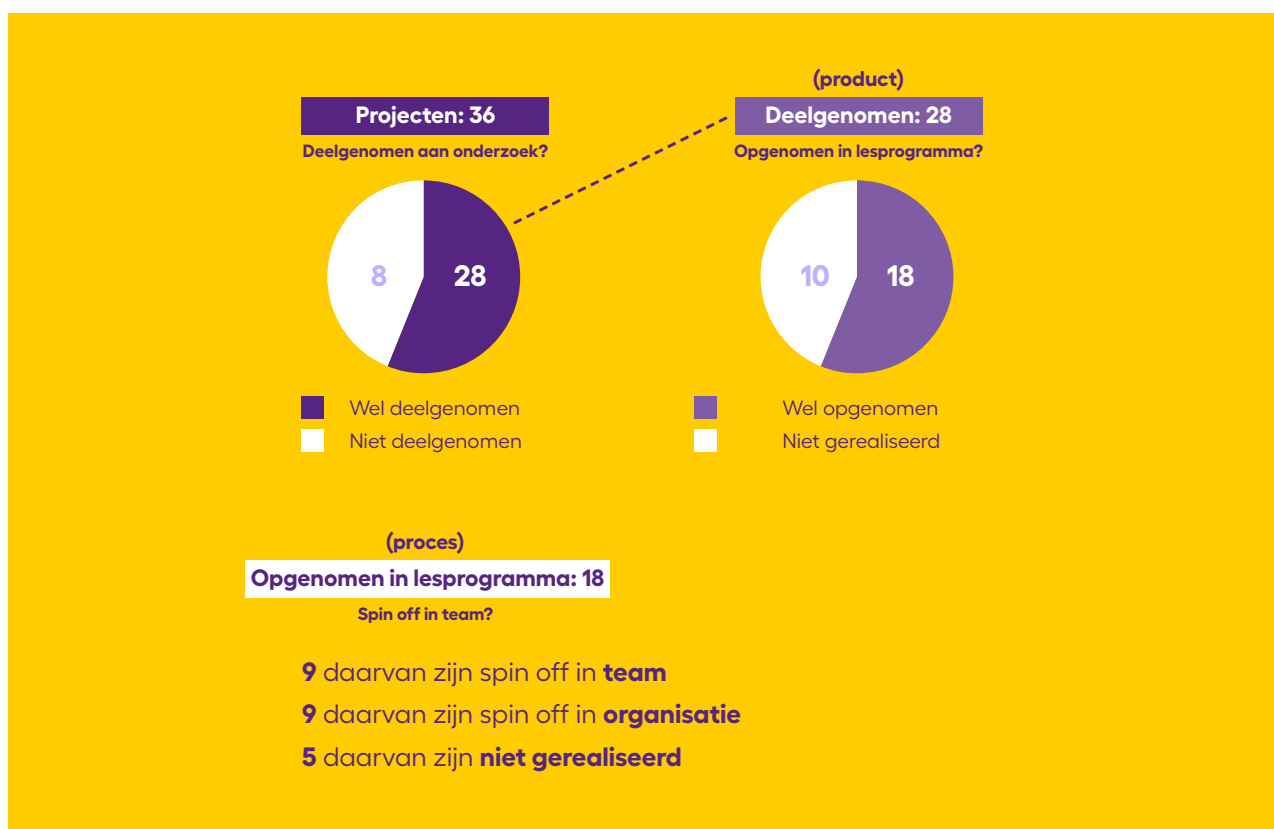
Wortelen van het proces kan ook inhouden dat het onderwijsidee of de acties van de pionier onbedoelde, onvoorziene en dus onverwachte positieve zaken heeft gegenereerd die een groter of ander deel van de organisatie ten goede komen. Zo zijn er docenten die na het pioniersproject leerlabelider zijn geworden, waarmee ze verantwoordelijkheid nemen om samen met collega's van verschillende scholen een maatschappelijk of onderwijskundig thema te onderzoeken en te implementeren.

### Gewortelde innovatieve onderwijsideeën

Het totaal aantal projecten dat opgenomen is in het lesprogramma en daarmee duurzaam innovatief zijn, is 18. Voor 17 van deze innovatie ideeën geldt dat zij nog steeds deel uitmaken van het lesprogramma. Bij één ervan is dit niet meer het geval.

Alle projecten, op één na, waren gericht op studenten.

Onder de pioniers zijn er 16 respondenten die de enquête ingevuld hebben en er is bij negen managers een interview afgenomen. Omdat twee onderwijsmanagers betrokken waren bij meerdere projecten hebben deze interviews betrekking op 11 projecten.



Figuur 6. Resultaten in beeld



Bij negen van de 18 projecten is er ook sprake van wortelen buiten het team; een echte wortelstok<sup>1</sup>. Het onderwijsidee is ook in andere teams of door collega's in andere teams opgenomen. Onderwijsmanagers gebruiken woorden als: 'slijpstream' maar ook 'kruisbestuiving' en 'contacten met andere scholen' om te omschrijven wat de spin-off is van het pioniersproject. Concrete voorbeelden zijn de onlinetool Boost. Een tool die door studenten buiten schooltijd te gebruiken is, waardoor zij altijd en overal actief met lesstof bezig kunnen zijn. De actieve en sportieve beroepsgerichte lessen 'Fit4Work' zijn niet alleen aan studenten, maar later ook aan collega's aangeboden. En de 'Vitale Ecologische Samenwerktuin' (VES) is inmiddels een project waar meerdere opleidingen en ook oud- collega's bij betrokken zijn. Alle projecten, op één na, zijn ook nu nog opgenomen in het lesprogramma en hebben de teamleden geïnspireerd. Deze projecten zijn ook volgens de onderwijsmanagers en/of pioniers zelf, in 13 van de 18 keer inspirerend geweest voor teamleden, en hebben daarmee bijgedragen aan de worteling van het proces.

### **Innovatieve ideeën die niet opgenomen zijn in een lesprogramma**

Er is van tien projecten bekend dat zij niet opgenomen zijn in het lesprogramma. Dit blijkt uit de antwoorden van zeven pioniers die een enquête hebben ingevuld en vier onderwijsmanagers die de pioniers begeleid hebben.

Omdat deze onderwijsideeën niet in een onderwijsprogramma terecht gekomen zijn zou men kunnen concluderen dat deze ideeën niet duurzaam innovatief geweest zijn. Er is inderdaad geen sprake van wortelen van het product; er is geen opname in een lesprogramma. Wortelen van het proces; geïnspireerde teamleden, scoort voor deze tien projecten ook niet. Zes van de tien pioniers hebben hun collega's niet kunnen inspireren, maar zij geven wel aan dat zij studenten of leerlingen hebben geïnspireerd met hun project.

Er zijn vijf projecten die volgens de betrokken onderwijsmanagers wel degelijk scoren als het gaat om wortelen van het proces: een wortelstokgroeier (figuur 2). Deze projecten hebben dus teamleden geïnspireerd of onbedoelde, onvoorziene en dus onverwachte positieve zaken gegenereerd. Zo is er een pionier projectleider geworden, heeft een project bijgedragen aan de visievorming van het managementteam, heeft een publicatie op e-portal geleid tot veel vragen van collega's uit een ander team. Er was ook een onderwijsmanager die op de vraag of er iemand of meerderen door het pioniersproject waren geïnspireerd: 'Een gezonde bijvangst, maar niet meer specifiek te benoemen wie'.

Deze laatste vijf projecten, niet opgenomen in het lesprogramma, maar wel met onvoorziene en onverwachte positieve gevolgen, kregen van de betrokken onderwijsmanagers een hoge score bij de vraag of zij geslaagd waren. Hieruit kan geconcludeerd worden dat een pioniersidee niet per se opgenomen hoeft te worden in een lesprogramma, een onderwijsidee kan ook op een andere manier wortelen in de instelling.

### **De principes van de waarderende benadering**

In deze paragraaf wordt onderzocht welke relatie worteling van het product, ofwel opname in een lesprogramma, heeft met begeleiding volgens de waarderende benadering. Voor elk van de vijf principes van de waarderende benadering, het simultaneiteitsprincipe, het constructonische, het anticipatorische, poëtische en positieve principe wordt gezocht naar

---

<sup>1</sup>Planten die een wortelstok als groeiwijze hebben, zijn stevig verankerd en komen op verschillende plekken boven de grond uit. Ze zijn bijna niet weg te krijgen uit de tuin: bij duurzaamheid een zeer gewenst effect.

een verband met het juist wel of juist niet opgenomen zijn van de onderwijsideeën in een lesprogramma.

### Constructonische principe

Zoals eerder uiteengezet zijn twee van de vijf principes, namelijk constructonische en het simultaniteitsprincipe, gericht op het onderzoeken van een idee. Met als gevolg dat er nieuwe ideeën ontstaan.

Bij het constructonische principe is het aannemen van een nieuwsgierige houding, samenwerken op gelijk niveau, onderling vertrouwen is het uitgangspunt. Van de onderwijsmanagers vraagt dit een open blik vanuit een nieuw vetrekpunt, waarin ze met vertrouwen het onderwijsidee dat deze pionier inbrengt kunnen bezien. Deze vraag, of zij vertrouwen hebben in het onderwijsidee, is de onderwijsmanagers letterlijk gesteld. En levert interessante gegevens op. Bij de gewortelde projecten ervoeren de pioniers over het algemeen (11 uit 16) vertrouwen vanuit onderwijsmanager én teamleden. En dat liep gelijk op met de input van de onderwijsmanagers die deze pioniers begeleidden. De overige vijf pioniers gaven aan geen vertrouwen te hebben ervaren van de onderwijsmanager en/of teamleden. De betrokken onderwijsmanagers beaamden dat in hun antwoord.

Bij de niet gewortelde projecten kwamen de antwoorden niet overeen: onderwijsmanagers gaven aan wel vertrouwen gehad te hebben in het onderwijsidee, maar de pioniers zeggen dat niet zo ervaren te hebben. Kantekening bij deze conclusie; het antwoord is in retrospectief gegeven.

Opvallend is dat alle onderwijsmanagers over de pioniers, op twee na, aangaven dat zij goede samenwerkers waren. Dit samenwerken moet niet in het licht gezien worden van het constructonische principe van de waarderende benadering. De pioniers gaven namelijk als antwoord dat er sprake was van samenwerking met teamleden en andere pioniers op de pioniersavonden. Niet met de onderwijsmanagers.

**Conclusie:** veel onderwijsmanagers hebben in hun begeleiding vertrouwen uitgestraald naar de pioniers en dit is bij de betreffende pioniers ook zo ervaren. Vertrouwen hebben is belangrijk, want zo is gebleken, zonder vertrouwen van een onderwijsmanager wortelt een idee niet. Echter een nieuwsgierige onderzoekende houding en samenwerken op gelijkwaardig niveau, beide uitgangspunten van de waarderende benadering, ontbraken tussen onderwijsmanagers en pioniers. Waarbij opgemerkt, dat een nieuwsgierige onderzoekende houding sinds 2020 een van de kernwaarden van Curio is en van alle medewerkers wordt verwacht. Het constructonische principe was wel aanwezig bij pioniers en teamleden en andere pioniers. Vanuit nieuwsgierigheid en een gelijkwaardige relatie ontstond co-creatie.

### Het simultaniteitsprincipe

Het simultaniteitsprincipe gaat ervan uit dat het doen van onderzoek - denk daarbij aan het bevragen en doorvragen op acties, ideeën en beoogde resultaten - bewustzijn geeft en leidt tot interventies. Bij het simultaniteitsprincipe is de dialoog dus het uitgangspunt, met acties/interventies tot gevolg. Onderzocht is met wie de pionier de dialoog over zijn of haar onderwijsidee aan kon gaan

**Conclusie:** Bij gewortelde projecten is er sprake geweest van dialoog tussen nagenoeg alle parameters: teamleden, onderwijsmanager, andere pioniers en begeleiding.

Bij de projecten die niet zijn opgenomen in een lesprogramma was er, aldus de pionier, minder dialoog met onderwijsmanager, wel met teamleden en begeleiders vanuit het pioniersproject

## Poëtische principe

Waar het simultaneiteits- en het constructonische principe onderzoekend van aard zijn, generen de begeleidingsvormen van het anticipatorische, poëtische en positieve principe acties en energie. Voor het poëtisch principe, waarbij een verre en ruime blik belangrijk is en waar vooralsnog geen grenzen zijn, mag er groots gedacht worden. En die grootse plannen moeten een podium krijgen. Eenmaal op het podium komen de eerder genoemde, onderzoekende principes vanzelf naar voren.

Enkele onderwijsmanagers van pioniers met ideeën die niet zijn opgenomen in het lesprogramma, de niet-gewortelde ideeën dus, waren van mening dat het niet aan hen was om de pionier een podium te geven: 'het was aan ... om dat podium zelf te pakken'. Andere onderwijsmanagers remden de pionier in groots denken. Zij meenden de pioniers 'te moeten beschermen' of dat het belangrijk is om 'met beide benen op de grond te staan' of dat de pionier 'te groots dacht'. Deze pioniers voelde dat en ervaaarden vooral podium van studenten of leerlingen.

Bij de gewortelde projecten was dit duidelijk anders: daar kregen pioniers podium van onderwijsmanagers en van andere pioniers. Daar werden pioniers aangemoedigd om groots te denken. Soms met het beoogde resultaat, soms niet.

**Conclusie:** het is belangrijk dat begeleiders een pionier aanzetten tot groots denken en hen een podium te geven om hun idee te delen. Dit vergoot de kans dat een innovatief idee wortelt in het team en mogelijk ook in de organisatie. Onderwijsmanagers doen er goed aan om hun netwerk inzetten en de pionier daar een podium te geven.

## Het positieve principe

Bij het positieve principe gaat het over het geven en krijgen van aandacht. Aandacht voor het onderwijsidee zelf, maar ook aandacht voor de successen en tegenvallers. Voor tegenvallers, die vaak ontmoedigend werken, is de analyse belangrijk, omdat die bewustwording het mogelijk maakt om de tegenvallers 'om te denken' en zo nieuwe energie voor nieuwe acties te genereren.

Een van de vragen aan de pioniers was; wie maakte je je bewust van de successen? Op de deze vraag is heel gelijkmatig gescoord aangaande de verschillende actoren zoals studenten of leerlingen, teamleden, andere pioniers, pionierspartner en onderwijsmanagers. Niemand viel daarbij op. Uit deze respons en analyse kan dan ook niets opgemaakt worden.

Anders is dit als het gaat om de vraag wie de successen heeft geanalyseerd met de pioniers. Onderwijsmanagers en pioniers hebben hierover een verschillend beeld. De onderwijsmanagers vinden dat ze meegedaan hebben bij de analyse van successen. De meeste pioniers herkennen dat niet en geven aan vooral veel gehad te hebben aan andere pioniers en/of hun teamleden.

De gewortelde projecten hebben, zo blijkt uit de antwoorden van de pioniers, in nominale aantallen minder tegenvallers gehad dan de projecten die niet opgenomen zijn. Niet alleen de pioniers, ook de onderwijsmanagers zagen en benoemden tegenvallers. Opvallend was dat de pioniers systematisch een hogere score aangaven voor de tegenvallers dan de

onderwijsmanager voor hetzelfde project.

De tegenvallers waarbij de managers de pionier hebben ondersteund zijn vaak team-overstijgende 'tegevallers' zoals spin-off buiten het team die niet lukte, ontbreken van externe formatie en corona. Maar pioniers hebben voor ze op het team-overstijgende punt beland zijn al veel meer tegenvallers gehad. Het pioniersidee moet namelijk daarvoor al postgevat hebben bij teamleden en/of studenten. De onderwijsmanagers (h)erkennen die eerdere tegenvallers niet, aldus de pioniers. De onderwijsmanagers zelf denken wel begeleiding gegeven te hebben bij de analyse van tegenvallers. Pioniers zeggen net als bij de analyse van successen, ook bij de analyse en daarna het omdenken van tegenvallers baat gehad te hebben van andere pioniers en teamleden. Onderwijsmanagers worden dan zeer sporadisch genoemd.

**Conclusie:** in de begeleiding van een pionier met een innovatief idee is het belangrijk dat er bij de begeleiding aandacht is voor alle stappen. Ook voor de 'kleine' stappen die in de beginfase, voor het idee geworteld is, gemaakt worden. Een analyse van successen en tegenvallers op kleine schaal leidt naar een grotere schaal. De eerste analyses op kleine schaal zijn belangrijk en komt de realisatie van het idee ten goede.

### Het anticipatorische principe

Bij dit principe gaat het om vooruitzien, anticiperen op het eindresultaat van het beoogde doel. Dit principe start met de verbeelding of visualisatie van het onderwijsidee als ware het gerealiseerd. Zo wordt een gezamenlijk gevoel van urgentie gecreëerd. Door toepassing van dit principe in de begeleiding wordt een onderwijsidee ook concreet, het krijgt handen en voeten; de pionier gaat over tot concrete acties.

Onderwijsmanagers die zelf te kennen gaven dat zij zich het resultaat van het onderwijsidee konden verbeelden ofwel de onderwijsmanagers die meenden mee te resoneren, gaven – aldus de pioniers- grote blij van betrokkenheid. Deze betrokkenheid is in alle duurzaam innovatieve, ofwel gewortelde, projecten aanwezig.

Diezelfde pioniers van gewortelde ideeën, gaven te kennen dat nieuwe ideeën en energie zelden een gevolg was van de begeleiding van onderwijsmanager: nieuwe ideeën en energie werden opgedaan bij teamleden en boostcamps, georganiseerd door het pioniersteam. De pioniers waarvan het idee niet is opgenomen in een lesprogramma geven wel aan dat het idee concreter geworden is in de loop van de tijd, maar energie of nieuwe ideeën waren gedurende het proces niet aan de orde.

Er is, geworteld of niet, in beide gevallen een duidelijke ander idee van urgentie tussen de pioniers, teamleden en onderwijsmanager. Bij de gewortelde projecten ervoeren de pioniers wel, al was het niet in dezelfde mate, dat de onderwijsmanager het een urgent project vond. Dat heeft positief meegewerkt.

Bij de niet gewortelde projecten was er slechts één onderwijsmanager van de zeven die het een urgent project vond. Ook voor de twee kwaliteitsmedewerkers die pioniers begeleidde deelden de urgentie van de betrokken pioniers. De overige vier pioniers gaven aan dat zij de onderwijsmanagers hierin hebben gemist. Ook misten zij de teamleden in het delen van urgentie.

**Conclusie:** bij niet gewortelde ideeën was er, op één idee na, geen sprake van een gedeelde urgentie bij de onderwijsmanagers. Blijkbaar is het essentieel voor het verduurzamen van een innovatief project, wanneer onderwijsmanagers het idee kunnen visualiseren én

hechten aan de realisatie van het idee.

Hiermee is niet gezegd dat onderwijsmanagers niet bijdragen aan het anticipatorische principe. De pioniers noemden de onderwijsmanagers betrokken, maar het waren de teamleden en andere pioniers die hen energie en aanvullende ideeën gaven.

# Vergelijking onderzoek lof en pioniers

Het Leraren Ontwikkel Fonds (LOF) heeft in oktober 2021 de resultaten van het onderzoek 'Grenzen verleggen. Professionalisering tijdens innovaties door leraren' (Droppers e.a. 2021) gepubliceerd. De onderzoeksvraag 'Op welke wijze dragen door leraren geïnitieerde innovaties bij aan hun professionalisering?' raakt aan de onderzoeksvraag die in dit verslag over het onderzoek bij de pioniers van Curio centraal staat. Het LOF-onderzoek is op grotere schaal, in diverse contexten en met een grotere onderzoeksgroep uitgevoerd. De resultaten zijn daarmee betrouwbaarder en vergroten daarmee de betrouwbaarheid van een aantal resultaten van het onderzoek naar Curio-pioniers. Hieronder een aantal bevindingen uit het LOF onderzoek die overeenkomen met de resultaten van het onderzoek naar de Curio pioniers.

Allereerst blijkt uit het LOF-onderzoek dat facilitering van docenten essentieel is voor het realiseren van hun innovatie. Het gaat dan om geld en tijd. Voor de pioniersprojecten van Curio is aan deze voorwaarden voldaan.

Evenzo blijkt dat het de docenten zelf moeten zijn die een idee inbrengen dat ze willen realiseren. Deze interne motivatie (LOF, 2021) is belangrijk om het innovatieve proces vol te houden. In het proces zal de docent tegenslagen krijgen. Of tegenslag resulteert in stopzetten van het innovatieve project is mede afhankelijk van de begeleiding of coaching die een docent krijgt.

Bij de pioniersprojecten brengen de docenten zelf het onderwerp in: er wordt voldaan aan de component interne motivatie. Voor begeleiding van tegenslagen, zo blijkt uit het onderzoek van de pioniersprojecten, is de methodiek van de waarderende benadering effectief. Waarbij opgemerkt dat juist de 'kleinere' tegenslagen in de beginfase begeleiding of coaching behoeven.

Uit het LOF-onderzoek blijkt net als in het onderzoek bij de pioniers dat docenten die de kans krijgen om hun eigen innovatieve ideeën te realiseren een professionaliseringslag maken. Deze groei in ontwikkeling zien de pioniers bij zichzelf en onderwijsmanagers bevestigen dat in de meeste gevallen.

Uit het LOF-onderzoek blijkt ook, net als in het onderzoek bij de pioniers, dat de onderwijsinstelling baat heeft bij deze individuele professionele ontwikkeling van een docent. Docenten met innovatieve ideeën die de mogelijkheid krijgen om deze te realiseren, stromen, door naar andere functies in de organisatie, zoals ook gebeurde bij een aantal Curio-pioniers. In die nieuwe functie krijgen ze een essentiële taak in professionalisering van collega's of verder uitrollen van innovaties van de organisatie. Kortom er is sprake van wortelen van het (innovatieve) proces.

Uit het LOF-onderzoek en de aanbevelingen komt naar voren - en is dat interessant voor het pioniersonderzoek - dat

1. structurele coaching, waardering, erkenning en steun bij moeilijke momenten en tegenslag elementaire aandachtspunten zijn voor de docenten;
2. de innovatieve docent gebaat is bij grenservaringen. Grenservaringen zijn ervaringen buiten het team, in een andere context of met niet-gelijkgestemden;
3. de stappen van een veranderingsproces die een innovatie met zich meebrengt, niet (altijd) bekend zijn bij de docenten met een innovatief idee;
4. de verwachtingen van een aantal docenten met een innovatief idee niet overeenkomen met de taak die een schoolleider hiervoor zichzelf ziet weggelegd. De docenten verwachten intensieve(re) betrokkenheid en ondersteuning van hun schoolleider.

## Structurele coaching

Bij de projecten van de Curio pioniers is er altijd sprake geweest van structurele begeleiding ofwel coaching. Uit het onderzoek onder deze pioniers blijkt dat begeleiding, waarbij de principes van de waarderende benadering ingezet zijn, vaker resulteerden in duurzame innovaties. Deze pioniersprojecten zijn vaker en breder geworteld. Twee van de vijf principes van de waarderende benadering geven aandacht aan de zaken waar in het LOF-onderzoek expliciet op gewezen wordt. Dit zijn omgaan met tegenslagen en bewustwording. Met het positieve principe worden tegenslagen en ook successen en geanalyseerd. Bij het simultaneiteitsprincipe is de dialoog het uitgangspunt. Het dialogisch onderzoek leidt tot bewustwording, wat als vanzelf leidt tot interventies

## Grenservaringen

Uit het LOF-onderzoek blijkt dat de grootste leeropbrengst zit in onverwachte momenten (=serendipiteit). In het LOF onderzoek worden dit grenservaringen van de docent genoemd. Grenservaringen zijn ervaringen buiten het team, in een andere context of met niet-gelijkgestemden. Deze ervaringen kunnen presentaties, discussie of introducties zijn van het innovatieve idee. De ervaringen dragen bij aan een (reflectief) onderzoek naar eerdere acties en genereren ideeën voor nieuwe acties. Door grenservaringen wordt een innovatief idee beter én ontwikkelt de docent zich als professional.

### 1. Boostcamps en grenservaringen

De door LOF voorgestelde grenservaring zijn voor de Curio pioniers opgenomen in het programma dat hen geboden wordt. Tijdens de boostcamps voor de pioniers zijn er werkvormen waarbij zij met andere pioniers hun innovatieve idee en ook de realisatie daarvan bespreken. Ook krijgen de pioniers regelmatig opdrachten waarmee zij buiten hun comfortzone aan een onbekend extern netwerk (de vorderingen van) hun innovatieve idee presenteren. Dit is een grenservaringen waarbij het beoogde resultaat wordt gevisualiseerd; het anticipatorische principe.

Daarnaast worden er externe gasten gevraagd voor de boostcamps die de pioniers bevragen. Het pioniersprogramma van Curio voorziet in de door het LOF-onderzoek aanbevolen grenservaringen.

### 2. Waarderende benadering en grenservaringen

Maar niet alleen het programma, ook de individuele begeleiding van een pionier kan ervoor zorgen dat een pionier voorbij zijn eigen grenzen kijkt. Er is reflectie in dialoog nodig om gedachtenpatronen van leraar te doorbreken (2007, Hoekstra). Dit heet in de waarderende

benadering het simultaniteitsprincipe.

Het poëtisch en sociaal constructivistische principe van de waarderende benadering maken dat de innovatie vanuit samenwerking en co-creatie bijgesteld en aangepast kan worden. Net zoals de interventies en acties die nodig zijn om te innovaties te realiseren.

Kortom, met de vijf principes van de waarderende begeleiding worden eveneens grenservaringen opgezocht. Zeker wanneer deze begeleiding door een niet-gelijkgestemden gegeven wordt.

### **3. Netwerk onderwijsmanagers en grenservaringen**

Uit het onderzoek van de projecten van de Curio pioniers blijkt een aantal onderwijsmanagers een belangrijke rol gespeeld te hebben bij het initiëren van grenservaringen. Deze onderwijsmanagers gebruikten hun netwerk om het idee van de pionier uit te breiden of een podium te geven. Het LOF-onderzoek noemt dit in een aanbeveling het 'faciliteren van een extern netwerk'.

### **Veranderingsproces**

Uit het LOF-onderzoek blijkt dat docenten met een innovatief idee zich doorgaans niet bewust zijn dat een veranderingsproces onontkoombaar is bij de realisatie van die innovatie. De docenten worden er mee 'geconfronteerd' en moeten daarin onderwezen en begeleid worden. In het onderzoek bij Curio pioniers zijn er geen specifieke vragen over het onderwerp 'veranderingsproces' gesteld. Het is wel een onderwerp dat in het programma van de pioniers opgenomen is en waar in de individuele begeleiding aandacht voor moet zijn.

### **Verwachtingen en facilitatie**

Uit het LOF-onderzoek blijkt dat de verwachtingen van een aantal docenten met een innovatief idee niet overeenkomen met de taak die een schoolleider hiervoor zichzelf ziet weggelegd. Dit verschil in verwachtingen is eerder gevonden in een onderzoek van Hiemstra (2020) onder de Curio-pioniers. De resultaten van het onderzoek van Hiemstra hebben ertoe geleid om in dit onderzoek, waarvan u nu het verslag leest, data van de onderwijsmanagers én de pioniers te verzamelen. De antwoorden van de onderwijsmanagers en pioniers over de betrokkenheid van de onderwijsmanagers zijn met elkaar vergeleken. De resultaten van deze vergelijkingen zijn terug te lezen in de paragraaf 'Onderzoeksresultaten'.

In deze paragraaf wordt in beschreven welke rol een onderwijsmanager volgens beide onderzoeken, het onderzoek van LOF en het onderzoek over de Curio pioniers, het op zich zou moeten nemen.

- In de aanbeveling van het LOF-onderzoek staat te lezen: 'Schoolleiders: ga op je handen zitten, maar faciliteer. Zorg voor coaching (p. 39 en 40). Dit faciliteren gebeurt al bij Curio. De onderwijsmanagers hebben hier ook een rol in. Het is goed om bij aanvang van een pioniersproject aan te geven welke facilitaire rol de onderwijsmanagers spelen.
- Faciliteer vanuit vertrouwen. Projecten waarbij de onderwijsmanagers geen vertrouwen had in de pionier, zijn nooit geworteld. Wanneer een onderwijsmanager geen vertrouwen heeft in de pionier of de pionier geen vertrouwen ervaart, dan is het zaak dit te bespreken.
- Erken de urgentie. Vertrouwen van de onderwijsmanager in de pionier blijkt samen te gaan met het delen van de urgentie van de innovatie. Een onderwijsmanager die de urgentie erkent, zal ook eerder zijn of haar netwerk inzetten en grenservaringen creëren voor de pionier. Mocht een pionier ervaren dat de urgentie voor het idee niet gedeeld wordt door



de onderwijsmanager, dan is het belangrijk dit bespreekbaar maken.

- Dat de onderwijsmanagers geen oog zouden hebben voor de (kleine) stappen die voor pioniers belangrijk waren, werd het meest duidelijk bij het poëtische principe. Bij dit principe worden successen en tegenvallers geanalyseerd. De onderwijsmanagers hadden, zo bleek uit het Curio onderzoek, doorgaans een heel andere perceptie van het aantal tegenvallers dan de pioniers zelf.
- Mogelijk kunnen onderwijsmanagers, die doorgaans ervaring en kennis hebben van veranderingsprocessen, een bijdrage leveren aan het veranderproces.

Het blijkt dat de resultaten van het onderzoek over de pioniersprojecten bij Curio overeenkomen met de resultaten van het LOF-onderzoek: faciliteren, grenservaringen bieden, structurele coaching geven, vertrouwen als verwachting en een interne motivatie van de docent dragen bij aan de professionele ontwikkeling van een docent en aan het wortelen van een onderwijsinnovatie.

De onderzoekers van het LOF-onderzoek stellen een vervolgonderzoek voor, waarin aandacht moeten zijn voor 'interne versus externe' coaching. Vanuit het onderzoek onder de Curio pioniers kan deze onderzoeksvraag voor een vervolgonderzoek aangevuld worden; onderzoek niet alleen interne versus externe coaching. Onderzoek ook de begeleidingsmethodiek van de coach. Immers uit het onderzoek onder de Curio pioniers blijkt dat begeleiding volgens de waarderende benadering goede resultaten oplevert voor de verduurzaming van een innovatief idee én de professionalisering van betrokken docenten.

# Conclusie

De vraag die centraal staat in dit onderzoek is of de onderwijsideeën van de pioniers duurzaam innovatief zijn en welke begeleidingsaspecten hierbij een rol spelen.

Voorafgaand aan het beantwoorden aan deze vraag is het belangrijk om - zo blijkt uit het LOF-onderzoek - de drie voorwaarden te noemen die bijdragen aan de professionalisering van een docent en innovatie in de organisatie.

1. Het idee is afkomstig van de pionier zelf.
2. De pionier wordt gefaciliteerd in tijd en geld.
3. Er is sprake van structurele begeleiding.

Bij de pioniersprojecten van Curio wordt aan deze drie voorwaarden voldaan. Het ligt daarmee voor de hand dat nagenoeg alle pioniersprojecten duurzame innovatieve gevolgen hebben gehad. En dat klopt. In totaal zijn er 28 pioniersprojecten onderzocht, 18 ideeën zijn gerealiseerd en opgenomen in een lesprogramma. Van deze achttien ideeën zijn er negen die ook buiten het team tot innovaties hebben geleid; er was sprake van procesrelevantie.

Tien pioniersideeën zijn niet opgenomen in het lesprogramma. Bij vijf van deze tien ideeën was er wel een spin-off in de organisatie. Er was sprake van onvoorziene en onverwachte innovaties buiten het team, die nog gerelateerd kunnen worden aan de pionier zelf of aan het idee van die pionier.

In deze conclusie wordt verder ingegaan op het derde punt: de structurele begeleiding. Hoe kan deze begeleiding het beste vorm krijgen én door wie moet die gegeven worden om de kans op duurzame innovaties in binnen Curio te vergroten?

## **Management: faciliteren vanuit vertrouwen**

Voor de begeleiding vanuit de waarderende benadering is een relationele basis het uitgangspunt. Er is, vanaf de beginfase van een project, aandacht nodig voor de 'kleine' successen en tegenvallers (positieve principe). Onderwijsmanagers schoten hierin te kort zo blijkt uit het onderzoek.

Daar waar niet de onderwijsmanagers, maar de kwaliteitsmedewerkers betrokken waren bij de ontwikkeling van een pioniersidee, was er wel vanaf de beginfase van het project aandacht voor analyse van successen en tegenvallers. Maar, beide projecten waarbij de begeleiding gegeven werd door kwaliteitsmedewerkers zijn niet geworteld. Niet in een lesprogramma en ook niet op een andere manier in de organisatie. Het gaat hier om zeer kleine aantallen, maar de rol van de onderwijsmanagers (b)lijkt wezenlijk van belang als het gaat verduurzaming van het innovatieve idee. Een pioniersidee heeft namelijk beduidend meer kans op wortelen in een team en/of daarbuiten, wanneer de onderwijsmanager betrokken is, vertrouwen heeft en geeft, faciliteert én zijn netwerk inzet.

Ook is duidelijk geworden dat het consequenties heeft wanneer de onderwijsmanager geen vertrouwen heeft in het idee of in de pionier zelf. Het pioniersidee sneuvelt, de pionier vertrekt of krijgt een functie elders in de organisatie. Uit de onderzoeksresultaten bleek bovendien dat de betrokken pioniers dit wantrouwen aanvoelden. Het blijkt niet te verbergen en is belangrijk om te bespreken.

Kortom het is belangrijk om vanaf de start van de ontwikkeling van het pioniersidee de rol en taak van de onderwijsmanagers en andere betrokkenen helder te hebben. Een onderwijsmanager heeft de taak om te faciliteren vanuit vertrouwen en de begeleiding gebeurt door anderen vanuit een relationele basis.

### Begeleiden: de relatie centraal

De begeleiding aan de pioniers wordt structureel geboden door oud-pioniers en tijdens zes boostcamps. Dit laatste schooljaar is bij de vierde lichter pioniers begeleid volgens een methodiek die gestoeld is op de waarderende begeleiding. Het onderzoek heeft zich gericht op de verduurzaming van de pioniersideeën van de jaren ervoor. Voor het onderzoek was de waarderende benadering het uitgangspunt.

Uit het onderzoek onder de Curio pioniers blijkt dat de projecten die begeleiding gekregen hebben waarbij de principes van de waarderende benadering ingezet zijn, vaker resulteerden in een duurzame innovaties. Deze pioniersprojecten zijn vaker opgenomen in een lesprogramma en soms ook buiten het team geworteld. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het zinvol is deze vijf principes als uitgangspunt te nemen voor de begeleiding.

Belangrijk uitgangspunt in deze begeleiding is een gelijkwaardige relatie. Want:

.... de waarderende benadering .... is een relationele en onderzoeksgerichte manier van veranderen, bedoeld om mensen te engageren in een gezamenlijke praktijk (Bowen, 2008). .... Het relationele web dat je weeft, is misschien nog wel de meest duurzame en, hoewel onzichtbaar, de belangrijkste opbrengst, naast de goede ideeën en leuke experimenten die it en traject van waarderende benadering voortkomen. Een groep mensen met een gezamenlijk doel die elkaar weten te vinden, zin namelijk keer op keer in staat tot nieuwe stappen.

7. Tjepkema en Verheijen, 2012, p. 88.

Deze begeleiding kan individueel, maar ook groepsgewijs plaats vinden. Waarbij, zo blijkt uit het LOF-onderzoek, het zinvol is om grenservaringen op te zoeken. Ofwel om de pionier uit zijn of haar comfortzone te halen en in een andere context met andersdenkende een podium te geven of in dialoog te gaan. In dit kader zijn de boostcamps een belangrijk onderdeel in de ontwikkeling van een pioniersidee en moeten ze op de huidige voet voortgezet worden.

Het positieve principe, waarbij vanaf het prille begin tegenslagen en successen worden geanalyseerd, bleek belangrijk voor de realisatie van een idee. Dit principe bleek vooral van belang voor een pionier bij de individuele begeleiding.



Figuur 8. Respectievelijk: anticipatorische, poëtische, positieve, simultaneiteit en constructonische principe

De boostcamps zijn bij uitstek het moment voor het sociaal constructivistische principe. Voor dit principe is gelijkwaardigheid, positiviteit en nieuwsgierigheid het uitgangspunt. Het is de fase waar 'iets' zich construeert ten gevolge van menselijke interactie tussen een pionier en anderen.

Het principe van de simultaneïteit gaat uit van een dialoog die leidt tot bewustwording bij de pionier en leidt naar nieuwe acties. Een principe dat zowel tijdens individuele begeleiding als ook tijdens de boostcamps ingezet kan worden.

Daarnaast vertellen pioniers tijdens boostcamps over hun idee, visualiseren hun idee. Bij het anticipatorische principe wordt de pioniers gevraagd naar hun oorspronkelijke doel, naar het grotere plaatje. Met als gevolg dat de pionier de urgentie van de ontwikkeling van zijn of haar idee weer voelt en energie genereert om stappen te zetten. Dit principe komt vanzelf aan bod bij presentaties en opdrachten in de boostcamps en verdient aandacht in individuele begeleiding wanneer de pionier tegenslagen ervaart.

Er is geen volgorde in het inzetten van de principes. Het poëtische principe is hiervan het sprekende voorbeeld. Dit principe gaat ervan uit dat de uitkomst niet vastligt: het ontwikkelen van een idee is een verhaal in wording.

### **Bijdrage teamleden**

Teamleden horen formeel niet tot de begeleiders, maar hebben, aldus een aantal pioniers met gewortelde projecten, een belangrijke rol in het genereren van ideeën en energie om deze uit te voeren. Het ligt niet voor de hand dat teamleden zich hiervan bewust zijn, maar het is wel een aandachtspunt: bij de projecten die niet opgenomen zijn in lesprogramma, waren de pioniers van mening dat teamleden meer aandacht hadden moeten geven aan hun project.

Het was bij dit onderzoek wel de intentie, maar is het niet gelukt om naast de pioniers en onderwijsmanagers ook de respons van teamleden te analyseren. De respons van teamleden was marginaal. Voor een volgend onderzoek wordt wel aanbevolen een nieuwe poging te ondernemen en teamleden bij het onderzoek te betrekken. Het is zinvol om na te gaan of teamleden het idee konden visualiseren, er sprake was van een gedeelde urgentie, dialoog en/of samenwerking die leidde tot co-creatie.

### **Overige conclusies**

Het is opgevallen dat pioniersprojecten vaker duurzaam zijn wanneer er niet een individuele docent, maar twee of drie collega's als pionierspartners samen aan één project werken

Binnen Curio zijn er scholen en teams die niet meedoen aan pioniers, maar wel innovatief zijn. Hoe is het daar gesteld met de principes van de waarderende begeleiding? Dit is een vervolgonderzoek waard.

De waarderende benadering past goed bij de nieuwe koers die Curio ingeslagen is. Een lerende organisatie met nieuwsgierigheid en zelfbewustzijn als kernwaarden.

# Aanbevelingen

De belangrijkste aanbevelingen, die leiden tot duurzame innovatieve de pioniersprojecten in de Curio organisatie, staan in dit hoofdstuk. Sommige daarvan zijn al gewoonged bij de pioniersprojecten van Curio. Deze worden toch genoemd, omdat het belangrijk is ze te behouden of om er bewust(er) aandacht aan te geven.

## Algemeen

1. Het is de pionier zelf die een idee inbrengt (behouden).
2. De pionier wordt voor de ontwikkeling en realisatie van het idee gefaciliteerd in tijd en geld (behouden).
3. Doe onderzoek naar de (onbewuste) aanwezigheid van de principes van de waarderende benadering bij Curio teams die innovatief zijn maar niet meedoen met pioniersprojecten.
4. De kans op wortelen van een idee neemt toe wanneer niet 1, maar 2 of 3 pioniers aan een de ontwikkeling van een idee werken.

## 'Individuele' begeleiding van de pionier of van pionierspartners

1. Geef de pioniers of de pionierspartners structurele 'individuele' begeleiding volgens de vijf principes van de waarderende benadering. 'Individueel' tussen aanhalingstekens, want wanneer er sprake van pionierspartners, dan kan deze individuele begeleiding aan twee personen gelijktijdig gegeven worden.
2. Gebruik bijlage 4 voor de begeleiding volgens de waarderende benadering.
3. Check als begeleider aan het einde van het begeleidingsmoment of de beoogde resultaten, zie bijlage 4, gehaald zijn. De pioniers hoort met (hernieuwde) energie of ideeën voor acties verder te gaan.

## Boostcamps

1. De boostcamps met daarin bewuste aandacht voor de methodiek van de waarderende benadering.
  - 1.1 Zorg ervoor dat bij de inhoud en programmering van deze boostcamps de vijf principes afwisselend ingezet worden.
  - 1.2 Kies voor een invulling of werkvormen van de boostcamps waarin de principes herkenbaar of te herleiden zijn.
  - 1.3 Wissel daarbij de principes die uitgaan van een onderzoekende houding, namelijk het simultaneiteit- en het constructonische principe, af met het anticipatorische, poëtische en positieve principe. Deze laatste drie principes genereren acties.
2. Het creëren van grenservaringen: dit kan tijdens de boostcamps, maar ook daarbuiten. Zie ook punt 4 bij het kopje onderwijsmanager.
3. Aandacht voor stappen van een veranderingsproces tijdens boostcamps. Dit is voor de docent die pioniert een nieuw en onbekend aspect van het verduurzamen van een innovatief idee. Mogelijk kan de onderwijsmanager hier een rol in spelen; zij hebben mogelijk kennis en ervaring met verandermanagement.

## Onderwijsmanagers

1. Maak de onderwijsmanager facilitator. Deze taak/rol van de onderwijsmanager van meet af aan helder maken aan de pionier. Indien nodig, later bijsturen in het

verwachtingsmanagement van de pionier ten aanzien van de onderwijsmanager

2. Vertrouwen van de onderwijsmanager in de pionier en/of zijn idee is essentieel: wanneer dit vertrouwen ontbreekt, moet dat besproken worden met de onderwijsmanager. De projectleider van het pioniersteam kan dit monitoren en een coördinerende taak op zich nemen. Hij of zij heeft contact met de begeleiders van de pioniers én met de onderwijsmanagers.
3. Evenzo is het essentieel dat de betrokken onderwijsmanager zich bewust is van de urgentie van het project. Ook dit kan de projectleider van het pioniersteam monitoren en coördineren, zodat het verschil in beleving van urgentie besproken wordt met de manager en de pionier.
4. Onderwijsmanagers kunnen hun netwerk inzetten en de pionier daar een podium geven.
5. Bewustzijn creëren bij onderwijsmanagers dat zij de tegenvallers die pioniers ervaren niet (h)erkennen.

# Discussie

In deze paragraaf worden een aantal kritische punten besproken en ter discussie voorgelegd.

Het was de bedoeling, zie onderzoeksopzet, om niet alleen de pioniers, maar ook bij een aantal teamleden van de pioniers een enquête af te nemen. De respons van die teamleden op een enquête was, ook na het sturen van een reminder, zo minimaal, dat besloten is deze groep respondenten uit te sluiten van de analyse.

Dat is een gemis. Nu hebben alleen de pioniers zelf en de onderwijsmanagers aan kunnen geven of er sprake was van duurzame innovatie, van wortelen, in het team. Antwoorden van de teamleden had het onderzoek betrouwbaarder gemaakt. Voor een volgend onderzoek is het belangrijk om deze doelgroep erbij te betrekken. Het is aan te raden om dit niet per mail te doen, maar daar een andere weg voor te zoeken.

De onderzoeker heeft voorgaande jaren enkele boostcamps bezocht. Toen niet als onderzoeker, maar als collega docent. Gedurende het onderzoek heeft ze één keer observerende participatie gedaan tijdens een boostcamp. Daarnaast had ze toegang tot het programma dat voor de pioniers op deze avonden was samengesteld. Uit bovenstaande gegevens en observaties heeft ze geanalyseerd dat de boostcamps de principes van de waarderende benadering in zich bergen. Meerdere participerende observaties van meerdere boostcamps zijn aan te bevelen. Dit levert een nauwkeurigere en meer betrouwbare analyse op. De vraag die dan ook meegenomen kan worden: in hoeverre is er sprake van bewuste keuzes bij het vormen van de boostcamps.

De onderzoeker is gedurende het onderzoek ondersteund, gemotiveerd en kritisch gevolgd en bevraagd door leden van het pioniersteam. Allen hebben getracht om dit met een onderzoekende en objectieve houding te doen. Mogelijk is er door de grote bevoegen- en betrokkenheid van leden van het pioniersteam in de ondersteuning van de onderzoeker bij tijd en wijle toch selectief gehandeld of gereageerd.

In ditzelfde licht is het mogelijk, dat de onderzoeker zichzelf heeft laten beïnvloeden door de leden van de pioniersgroep. Mogelijk heeft zij met een vooringenomen houding interviews afgenomen of heeft zij minder objectief dan wenselijk de respons geanalyseerd.

In het onderzoek is de waarderende benadering het theoretisch uitgangspunt geweest. Gedurende de eerste drie jaren van de pioniersprojecten is deze benadering niet gebruikt als begeleidingsmethodiek. Daarmee is, zo zou men kunnen zeggen, er een oneigenlijke meetlat gebruikt. Maar in de vragen die opgesteld zijn, is niet direct verwezen naar de vijf principes van de waarderende benadering. De vragen zijn wel, bij de analyse, gerubriceerd volgens en plaatst bij één van de principes. Een vervolgonderzoek zal met meer zekerheid bewijzen dat deze begeleidingsmethodiek inderdaad zijn vruchten afwerpt en vaker leidt tot duurzame innovatie van de pioniersprojecten.

Er wordt aan de onderwijsmanagers een grote rol toegedicht in de begeleiding. Het was nooit de opzet van het pioniersproject om de onderwijsmanagers in te zetten bij de begeleiding van de pioniers. Het zijn, zoals in dit verslag ook te lezen is, de pioniers zelf, die aan de managers een begeleidende rol toedichten. De onderzoeker is meegegaan in dit perspectief

en heeft de managers benaderd als begeleiders. Daarmee is voorbijgegaan aan de rol die de onderwijsmanager zichzelf daarin bedacht had. Onderwijsmanagers die bewust vanuit een ander perspectief handelden hebben niet voldoende ruimte gekregen om dit in te brengen. Dat is een gemiste kans en moet bij een volgend onderzoek bevestigd worden.

De laatste kritische noot om deze paragraaf mee af te sluiten is een citaat van Edward Albee (bron onbekend) 'Creativiteit is magisch. Onderzoek het niet te grondig.'

De pioniersprojecten kunnen niet zonder creativiteit. Zij ontstaan vanuit een interne drive van een docent. Het is dan nog een idee dat bijgeschaafd en geconcretiseerd gaat worden. Dat gebeurt in samenwerking met andere pioniers, teamleden en begeleiding. Dit creatieve proces verloopt niet volgens vaste stappen en is voor een onderzoeker niet altijd even navolgbaar. Met de waarderende benadering is men op zoek naar de magische energie die in samenwerking ontstaat; de magie of energie is een wezenlijk onderdeel van het creatieve proces. Voor een onderzoeker is deze magie vaak ongrijpbaar en moeilijk te bewijzen. Deze magie leidt wel, afgaande op de resultaten van dit onderzoek, tot duurzame innovaties. Kortom, soms is de vinger er niet op te leggen en moet een onderzoeker of een organisatie dat ook niet willen. Het is dan zaak om de magie te waarderen en faciliteren; daarmee worden creatieve processen gevoed en wordt er binnen Curio nieuw onderwijs gecreëerd.



# Literatuurlijst

Dewulf, L., Wabbels, H. en Kirkels, G. (2007) Waarderend coachen.

Droppers, A., Ermers, C., Gruijthuijzen, R., Jonker, R., Meijer, L., Nicolassen, I., Overdiep, C., Roon, L., Smit, B. en Snoek, M. Grenzen verleggen. Professionalisering tijdens innovaties door leraren (2021). LerarenOntwikkelfonds Verkregen op 2 december 2021  
[Onderzoek\\_grenzen\\_verleggen\\_def.pdf \(lerarenontwikkelfonds.nl\)](#)

Hiemstra, J.J.F. (2020) Werkzame principes voor docenten die innoveren . Tien heuristieken voor docenten in het middelbaar beroepsonderwijs om succesvoller te innoveren. (Masterthesis Univeriteit Utrecht)

Instellingsplan 2020-2025 Curio. Beroepsonderwijs maak je samen. Verkregen op 31 september 2021 <https://www.curio.nl/media/15epnikv/curio-instellingsplan-2020-2025.pdf>

Kabalt, J en Tjepkema, S. (2012) Appreciative Inquiry: Veranderen met energie. Pagina 1 tot en met 7 Kessel en Smits, The Learning Company

Onderwijsvisie Curio. Wij zijn Curio: dé beroepsopleider van de regio. (2021). Verkregen op 31 september 2021 [4-onderwijsvisie-curio\\_boekje-als-pdf.pdf](#)

Pioniers: Curio docenten meteen onderwijsidee. Verkregen op 31 december 2021  
<https://www.curio.nl/over-ons/onderwijsinnovatie/curio-pioniers/#word-pionier>

Ruijters, M.C.P. Leren in verandering. Over lerende organisaties, professionele teams en goed werk. (2017) Vrije Universiteit Amsterdam

Teeuwisse, E. en Timmermans, N (2013) De basis van het waarderend perspectiefInleiding op Talent College, Deel 1 (p1 tot en met 5) Talent College

Tjepkema, S. en Verheijen, L. (2012) Appreciative Inquiry. In Ruijters, M. & RJ Simons (red.) Canon van het leren. (pp 77-89) Deventer: Kluwer

# Bijlagen

## Bijlage 1

# p1oniers



Curio pioniers biedt inspiratie aan Curio-docenten om een onderwijs-idee te ontwerpen. De pioniers van verschillende Curio scholen ontmoeten elkaar zes keer in een kalenderjaar tijdens een 'boost-camp'.



Het idee heeft ook een collectief karakter: er moeten meerdere collega's en studenten/leerlingen bij betrokken worden. En het idee is duurzaam en wordt uiteindelijk geïmplementeerd en geborgd in het reguliere lesprogramma.



Curio is een lerende organisatie en stelt haar medewerkers in staat om het onderwijs aan te passen aan een voortdurend veranderende omgeving. De organisatie heeft vanuit de nieuwe koers de ambitie om leren, werken en innoveren te verbinden in leergemeenschappen.

Curio pioniers is een leergemeenschap van een groep docenten die met elkaar nieuwe onderwijsideeën naar een volgende stap brengen, in de



**1** Iedere pioniersgroep stelt een begroting op (volgens format). De begroting omschrijft duidelijk wat er innovatief, collectief en duurzaam is aan de beoogde kosten.

**2** De begroting wordt door de projectleider Curio pioniers en de eigen onderwijsmanager bekeken en (eventueel na feedback) goedgekeurd.

**3** De pioniers declareren alle kosten gedurende het pioniersjaar bij de eigen school via de administratie van de locatie.

**4** De pioniers maken een definitief kostenoverzicht van alle gemaakte kosten. Het kostenoverzicht wordt door de projectleider Curio pioniers en de eigen onderwijsmanager wederom bekeken en goedgekeurd.

**5** De gelden worden vanuit dienst student en onderwijs toegekend aan de school van de pionier.



**Budget**

De pioniers hebben per idee een budget van €5000. De pioniers kunnen twee soorten kosten declareren: personele kosten, dat zijn uren die gemaakt worden door de pionier en de eigen collega's. Overige kosten zoals: materiaal en scholing.



**Presentatieavond**  
16 mei 2023  
16.00-22.00

Bootscamp	Datum	Tijd
Bootscamp 1	Twee dagen 16 en 17 mei 2022	
Bootscamp 2	28 juni 2022	16.30-20.30
Bootscamp 3	20 september 2022	16.30-20.30
Bootscamp 4	Eindagse 8 november 2022	10.00-20.00
Bootscamp 5	17 januari 2023	16.30-20.30
Bootscamp # 2	16 maart 2023	16.30-20.30



## Bijlage 2

### Enquêtevragen uitgezet onder pioniers

#### Onderzoek pioniers

Afgelopen jaren was jij een van de pioniers van Curio. Of toen nog van ROC West-Brabant. De slogan van de pioniers is 'Van goed onderwijsidee naar duurzame innovatie'. Met dit onderzoek willen we twee zaken in beeld brengen.

1. Heeft begeleiding in positieve of negatieve zin bijgedragen aan jouw pioniersproject? En van wie kwam die begeleiding dan?
2. Heeft jouw pioniersproject bijgedragen aan innovatie in het algemeen?

Het invullen van de enquête kost ongeveer 15 minuten.

Voor de pionier-partners onder jullie: daar waar 'ik' of 'je' staat kan ook 'wij' of 'jullie' gelezen worden.

Alvast bedankt voor de gedane moeite.

Lieke Huijbregts

Onderzoeker bij het pioniersteam

Vereist

1. Hoe heette jouw pioniersidee?

2. In welk jaar ben je gestart met het pioniers idee?

- 2019-2020 derde lichting
- 2017-2018 tweede lichting
- 2016-2017 eerste lichting

3. Werk je nog in hetzelfde team?

- ja
- nee

4. Is jouw idee na afloop opgenomen in het lesprogramma/curriculum?

- ja
- nee

5. Maakt jouw idee nog steeds onderdeel uit van het lesprogramma?

- ja
- nee
- weet niet

6. Wie heb jij met jouw pioniersproject geïnspireerd?

- Teamleden
- Manager

- De andere pioniers
- Mijn pionierpartner(s)
- Critical friend of oud pionier als coach vanuit het pioniersproject
- Studenten
- Niet van toepassing
- Anders

7. Met wie werkte je graag samen tijdens het pioniersproject?

- Teamleden
- Manager
- De andere pioniers
- Mijn pionierpartner(s)
- Critical friend of oud pionier als coach vanuit het pioniersproject
- Studenten
- Niet van toepassing
- Anders

8. Wie straalde vertrouwen uit in jouw kunnen?

- Teamleden
- Manager
- De andere pioniers
- Mijn pionierpartner(s)
- Critical friend of oud pionier als coach vanuit het pioniersproject
- Studenten
- Niet van toepassing
- Anders

9. Wie gaf je een podium?

- Teamleden
- Manager
- De andere pioniers
- Mijn pionierpartner(s)
- Critical friend of oud pionier als coach vanuit het pioniersproject
- Studenten
- Niet van toepassing
- Anders

10. Wie liet jou groots denken?

- Teamleden
- Manager
- De andere pioniers
- Mijn pionierpartner(s)
- Critical friend of oud pionier als coach vanuit het pioniersproject
- Studenten
- Niet van toepassing
- Anders

11. Wie was geïnteresseerd en vroeg jou om jouw plan te omschrijven?

- Teamleden
- Manager
- De andere pioniers
- Mijn pionierpartner(s)
- Critical friend of oud pionier als coach vanuit het pioniersproject
- Studenten
- Niet van toepassing
- Anders

12. Kon jij zelf, bij de start van het pioniersproject, de resultaten van jouw plan duidelijk voor je zien?

1 = Ik wist wat ik wilde veranderen, maar kon me nog niets voorstellen bij het uiteindelijke resultaat

5 = De beoogde resultaten had ik helder voor ogen

2, 3 en 4 zitten in geleidende schaal tussen 1 en 5 in

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

13. Wie kon zich de resultaten van jouw plan (ook) verbeelden?

- Teamleden
- Manager
- De andere pioniers
- Mij pionierpartner(s)
- Critical friend of oud pionier als coach vanuit het pioniersproject
- Studenten
- Niet van toepassing
- Anders

14. Is jouw idee tijdens het pioniersproject concreter geworden? Heeft het 'handen en voeten' gekregen en kon je je er steeds meer bij voorstellen?

1 = Ik wist wel wat ik anders wilde, maar ik had nog geen idee hoe dat er concreet uit zou gaan zien.

5 = Ik wist wat ik wilde! En het idee geconcretiseerd zoals ik bij de start al voor me zag.

2, 3 en 4 zitten in geleidende schaal tussen 1 en 5 in

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

15. Zijn de resultaten van jouw idee zoals je je die had voorgesteld?

1 = nee, de resultaten zijn anders!

5 = ja, het resultaat is precies dat wat ik voor ogen had

2, 3 en 4 zitten in geleidende schaal tussen 1 en 5 in

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

16. Met wie ging je in dialoog over het project?

- Teamleden
- Manager
- De andere pioniers
- Mijn pionierpartner(s)
- Critical friend of oud pionier als coach vanuit het pioniersproject
- Studenten
- Niemand
- Anders

17. Met wie was er sprake van co-creëren?

- Teamleden
- Manager
- De andere pioniers
- Mijn pionierpartner(s)
- Critical friend of oud pionier als coach vanuit het pioniersproject
- Studenten
- Niemand
- Anders

18. Wie bracht jou op nieuwe ideeën?

- Teamleden
- Manager
- De andere pioniers
- Mijn pionierpartner(s)
- Critical friend of oud pionier als coach vanuit het pioniersproject
- Studenten
- Niemand
- Anders

19. Wie gaf jou zin en energie om een volgende stap te zetten?

- Teamleden
- Manager
- De andere pioniers
- Mijn pionierpartner(s)
- Critical friend of oud pionier als coach vanuit het pioniersproject

- Studenten
- Niemand
- Anders

20. Wie maakte jou bewust van grote en kleine successen?

- Teamleden
- Manager
- De andere pioniers
- Mijn pionierpartner
- Critical friend of oud pionier als coach vanuit het pioniersproject
- Studenten
- Niemand
- Anders

21. Heb jij je successen geanalyseerd? Zo ja, met wie?

- Teamleden
- Manager
- De andere pioniers
- Mijn pionierpartner(s)
- Critical friend of oud pionier als coach vanuit het pioniersproject
- Studenten
- Niemand
- Anders

22. Hoeveel tegenvallers waren er gedurende het project?

1 = ontelbaar veel.

5 = dat aantal is verwaarloosbaar

2, 3 en 4 zitten in geleidende schaal tussen 1 en 5 in

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

23. Met wie analyseerde je de tegenvallers?

- Teamleden
- Manager
- De andere pioniers
- Mijn pionierpartner
- Critical friend of oud pionier als coach vanuit het pioniersproject
- Studenten
- Niemand
- Anders

24. Met wie lukte het je om jouw tegenvallers 'om te denken' en zo opnieuw zin en energie voor nieuwe acties te genereren?

- Teamleden
- Manager
- De andere pioniers
- Mijn pionierpartner(s)
- Critical friend of oud pionier als coach vanuit het pioniersproject
- Studenten
- Niemand
- Anders

25. Wie deelde de urgentie voor jouw plan vanwege de resultaten die het zou opleveren?

- Teamleden
- Manager
- De andere pioniers
- Mijn pionierpartner(s)
- Critical friend of oud pionier als coach vanuit het pioniersproject
- Studenten
- Niemand
- Anders

26. Van wie had je verwacht dat hij/zij de urgentie van je plan zouden delen?

- Teamleden
- Manager
- De andere pioniers
- Mijn pionierpartner(s)
- Critical friend of oud pionier als coach vanuit het pioniersproject
- Studenten
- Niemand
- Anders

27. Heeft jouw plan voldoende aandacht gekregen?

1 = Er was nagenoeg geen aandacht voor mijn plan

2 = De aandacht voor mijn plan overtrof mijn verwachtingen

2, 3 en 4 zitten in geleidende schaal tussen 1 en 5 in

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

28. Wie had jouw plan meer aandacht moeten geven?

- Teamleden
- Manager
- De andere pioniers



- Mijn pionierpartner(s)
- Critical friend of oud pionier als coach vanuit het pioniersproject
- Studenten
- Niemand
- Anders

29. Als je terugkijkt op jouw pionierstraject, wat zijn dan de gevolgen?

- PERSOONLIJKE FRUSTRATIE: het was hard werken en het idee is niet opgenomen in het lesprogramma
- PERSOONLIJKE GROEI: ik heb me als docent ontwikkeld, maar het idee is niet opgenomen in lesprogramma.
- ONDERWIJSONTWIKKELING: idee is opgenomen in lesprogramma.
- TEAMONTWIKKELING: idee is opgenomen in lesprogramma en heeft meerdere collega's geïnspireerd tot innovaties

30. In de inleiding gaf ik al aan, dat we ook willen weten in hoeverre jouw pioniersproject heeft bijgedragen aan innovatie in het algemeen, heb je twee tot vier namen van collega's van destijds die ik daarover zou kunnen bevragen?

31. Mag ik je, als jouw antwoorden bij mij vragen oproepen, benaderen voor een interview? Zo ja, geef dan je mailadres en/of telefoonnummer op.

32. Heb je nog vragen of opmerkingen naar aanleiding van deze enquête? Neem deze hieronder op. Dank daarvoor.

## Bijlage 3

### Interviewleidraad interview managers

#### Inleiding

Ik ben in dit onderzoek naar twee dingen opzoek. Relevantie van het product = het idee van de pionier en relevantie van het proces = rol van het pioniersteam, met de inspirerende avonden, rol van teamleden, managers en daarmee ook de 'winst' die het project mogelijk heeft opgeleverd naast de implementatie in het curriculum.

Methodiek voor het onderzoek is de waarderende benadering (Appreciative Inquiry). Bij deze methodiek gaat het om waardevrij en onderzoekend kijken naar dat wat er is, positief en negatief. Vandaaruit ontstaan er acties en interventies. De vragenlijst is op deze methodiek gebaseerd.

Algemeen		Wrtel	Princ	Opm/antw mogelijkheden
1	Naam pioniersidee	W1		
2	Wie was(waren) de pionier(s)	W1 W3		
30	Vond je het destijds een urgent plan/project?	W1 W2 W3	Ant	Ja-nee
4	Weet je of het idee na afloop is opgenomen in het lesprogramma/curriculum?	W1		Ja-nee
x	Was het project gericht op de studenten en/of op het team/collega's	W2		Studenten Collega's/team
10	Werkte de pionier graag samen?	W2	SC	Score van 1 tot 5.

Verbeelding				
12	Had je vertrouwen in de pionier?	W1	Poe SM SC	Ja-nee-weet niet
18	Was jij, door de beschrijving van de pionier, in staat om je de resultaten van zijn/haar plan voor te stellen?	W1 W2	Ant	Ja-nee
13a	Kreeg de pionier een podium	W1	Poe	Ja-nee
13b	Van wie kreeg de pionier een podium?			Naam:
14a	Was er ruimte in het team voor de pionier om groots te denken?	W1	Poe	Ja-nee
14b	Kon de pionier zelf groots denken?			Ja-nee
14c	Heb jij de pionier aangemoedigd (of aan moeten moedigen) om groots te denken.			Ja-nee Vertel
20	Waren de resultaten van het idee uiteindelijk zo, zoals jij je die had voorgesteld?	W1	Ant	Schaal 1 tot en met 5

## Begeleiding en inspiratie

21 22	Jouw betrokkenheid bij het project?			Schaal 1 tot en met 5
23	Hoe uitte zich jouw betrokkenheid?		SM SC	?? Goedkeuren van de begroting SM Dialoog met pionier SC&SM Co-creëren: suggesties geven voor nieuwe ideeën ?? Anders
25	Deelde de pionier zijn/haar succesverhalen met je?	W2 W3	SM	Ja-nee
27	Hoeveel tegenvallers waren er gedurende het project?		Pos	Schaal 1 tot en met 5
29	Was er voor jou een rol weggegeld om de pionier bij deze tegenvallers 'op te vangen' of te ondersteunen?		SM Pos	Ja-nee
32	Heeft het plan voldoende aandacht gekregen?	W1 W2	Pos	Ja-nee vertel
9a	Is er iemand, zijn er meerderen, door het pioniersproject geïnspireerd?	W3	SC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niemand</li> <li>• Teamleden</li> <li>• Ikzelf (=manager)</li> <li>• Andere pioniers</li> <li>• Pionier-partner</li> <li>• Studenten</li> </ul> Anders ....
9b	Zo ja, hoe zag die inspiratie eruit? Wat zag je ervan terug?			Vertel Innovatie, nieuwe pioniers, visie vorming
x	positieve) gevolgen gehad? Zaken die niet te voorzien waren?		SC	Ja-nee Vertel

**Slot**

7	Als je terugkijkt op dit pionierstraject welk punt zou je dat dan geven.		Score van 1 tot 5.
<b>exit</b>	Als je in het algemeen terugkijkt op het pionierstraject waar zou je het dan indelen?	W1 W2 W3	<p>Persoonlijke frustratie voor pionier: het was hard werken voor de pionier en het idee is niet opgenomen in het lesprogramma</p> <p>Persoonlijke groei voor pionier de pionier heeft zich als docent ontwikkeld, maar zijn/haar idee is niet opgenomen in lesprogramma.</p> <p>Onderwijsontwikkeling: idee is opgenomen in lesprogramma.</p> <p>Team ontwikkeling: idee is opgenomen in lesprogramma en heeft meerdere collega's geïnspireerd tot innovaties</p>

## Bijlage 4

### Begeleiden volgens de waarderende benadering

#### Algemeen

1. Start een begeleidingsgesprek met onderzoekende principes. Die zijn groen gekleurd. Daarbij stel je je als een begeleider nieuwsgierig en vragend op
2. Ga geleidelijk over naar een principe waaruit acties voortkomen. Deze hebben paars gekleurde teksten. Tijdens deze begeleidingsfase mag je meedenken en co-creëren Niet alle principes hoeven aan bod te komen. Het gaat om onderzoeken, interventies, onderzoeken etc.
3. Sluit af wanneer de pionier de energie voelt om met nieuwe interventies aan de slag te gaan!



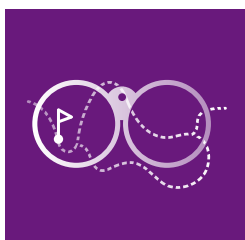
#### Simultaniteitsprincipe

- Waar sta je nu?
- Hoe sta jij in dit project als pionier?
- Waar kun jij ideeën/ andere initiatieven ophalen?



#### Sociaal constructivistische principe

- Met wie werk je samen?
- Vertel over je ervaringen met de hulplijn?
- Hoe kunnen wij samenwerken?



#### Anticipatorische principe

- Waar zou je willen staan?
- Welke stappen ga jij zetten de komende weken?
- Waar wil je staan over 12 maanden



#### Poëtische principe

- Hoe schrijven anderen mee aan je verhaal?
- Waar ben je trots op?
- Wat inspireert jou?



#### Het positieve principe

- Wat werkt niet en wat heb je ervan geleerd?
- Wat werkt wel?

curio

curio