

in+
no+
ve+
ren=

Kansen voor innovatie in het onderwijs

Gedachten van het Netwerk Onderwijsinnovatie

index

4 | **Over het Netwerk Onderwijsinnovatie**

5 | **Het onderwijs innoveert!**

6 | Ronald Plasterk

8 | Robbert Dijkgraaf

12 | Alex Peltekian reageert

14 | Henriëtte Maassen van den Brink

18 | Hans Jansen reageert

20 | Joeri van den Steenhoven

24 | Peter Prinse reageert

26 | Wiebe Draijer

30 | Joke Middelbeek reageert

32 | Kees Tetteroo

36 | Walther Tibosch reageert

38 | Ron Dorreboom reageert

40 | Alexander Rinnooy Kan

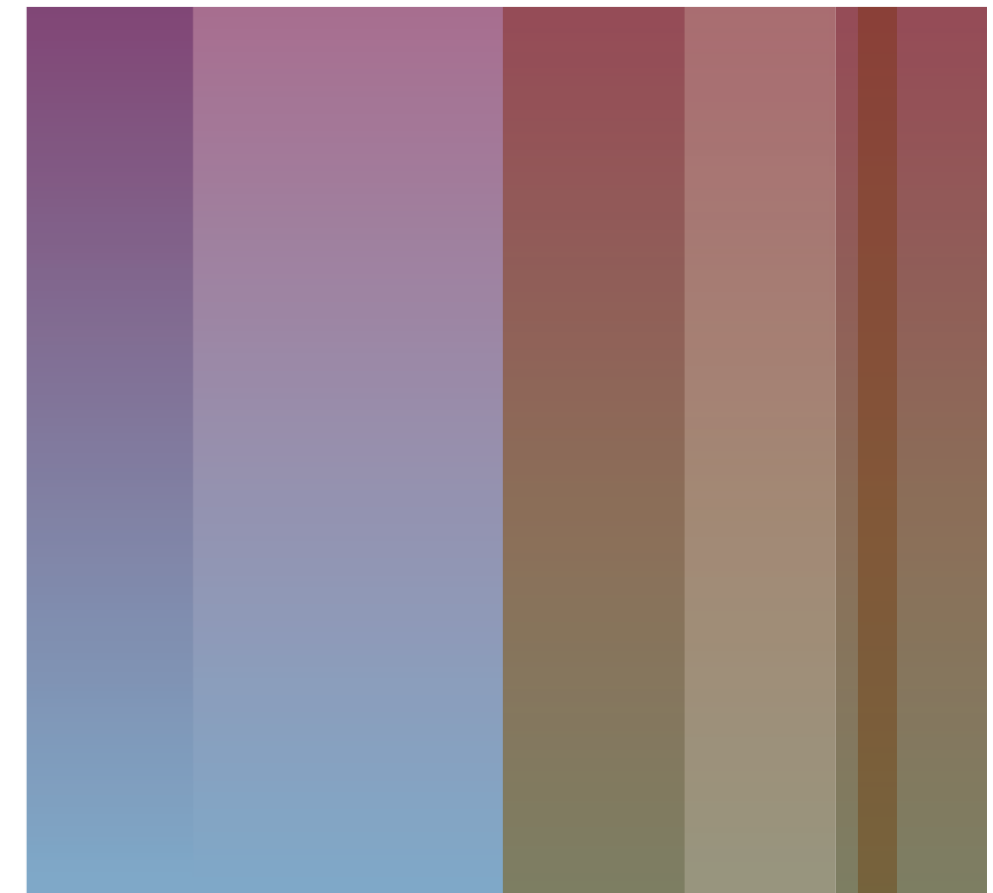
44 | Henk Derks reageert

46 | Frank Kalshoven

50 | Heleen Terwijn reageert

52 | **Wie, wat, web**

56 | **Colofon**



Over het Netwerk Onderwijsinnovatie

Deze publicatie is een uitgave van het Netwerk Onderwijsinnovatie. Het Netwerk Onderwijsinnovatie is op verzoek van de minister en de staatssecretarissen van het ministerie van OCW opgericht en heeft een onafhankelijke positie.

Het doel van het Netwerk Onderwijsinnovatie is de urgentie van het naderende lerarentekort bij scholen onder de aandacht te brengen en hen te inspireren de kansen te pakken die innovaties kunnen bieden. De leden van het netwerk hebben hun sporen verdiend op het gebied van innovatie in de publieke sector.

De leden van het netwerk zijn: Alexander Rinnooy Kan (voorzitter SER), Henriëtte Maassen van den Brink (hoogleraar onderwijseconomie UvA en UM), Kees Tetteroo (voorzitter CvB ROC Eindhoven), Frank Kalshoven (medeoprichter De Argumentenfabriek), Joeri van den Steenhoven (voorzitter Nederland Kennisland), Wiebe Draijer (managing partner McKinsey Nederland) en Robbert Dijkgraaf (president KNAW).

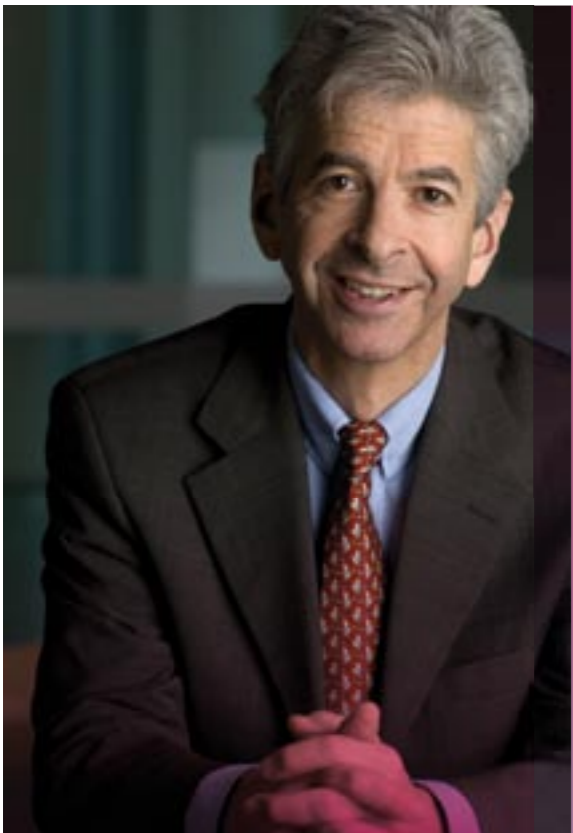
Het onderwijs innoveert!

Innovatie gaat over kansen pakken. Over jezelf verbeteren. Innovatie is je voorbereiden op de toekomst. En innovatie hoort bij onderwijs. Want onderwijs wil mensen klaarstomen voor de toekomst. Om het beste uit jezelf te halen. Om te leren kansen te pakken. Kortom, het onderwijs innoveert. Laten we er niet omheen draaien: in het onderwijs is jarenlang sprake geweest van betutteling. Het ministerie schreef voor, pedagogische centra dachten na en uitgevers maakten methoden. Scholen en leraren waren uitvoerders van elders bedachte concepten. Een haast klassieke scheiding tussen denken en doen. Maar die tijd is niet meer. Scholen kennen de uitdagingen en willen zelf op zoek naar oplossingen. Dat vergt wel een omslag. Het betekent vertrouwen en ruimte geven aan de sector, aan scholen, aan professionals. De overheid doet dat ook steeds vaker. Het gaat er nu om dat scholen die ruimte gaan benutten. Dat behoeft wel actieve ondersteuning, bijvoorbeeld met impulsen om te vernieuwen en met een infrastructuur die het samen ontwikkelen en delen van kennis over onderwijsinnovatie mogelijk maakt. Het Netwerk Onderwijsinnovatie wil het onderwijs helpen te vernieuwen. Minister Plasterk, staatssecretaris Van Bijsterveldt en staatssecretaris Dijkma hebben zeven mensen gevraagd hun kennis en ervaring hiervoor in te zetten. Zeven personen die op het vlak van innovatie hun sporen hebben verdiend en het onderwijs willen bijstaan om toekomstige uitdagingen aan te gaan.

In deze publicatie geven zij hun visie. Met als gedeelde opvatting dat de tijd meer dan rijp is voor het stimuleren van innovatiekracht binnen het onderwijs. Gelukkig gebeurt dat ook al. Er zijn tal van inspirerende initiatieven te vinden. Dergelijke initiatieven brengen wij graag onder de aandacht. In deze publicatie zijn daarom ook visies van verschillende vernieuwers uit het onderwijs te lezen. Want dat is zeker: we beginnen niet bij nul. Op veel plekken binnen het onderwijs wordt al hard gewerkt aan vernieuwing. Deze publicatie is bedoeld om de innovatiekracht van het onderwijs te vieren, het belang ervan te onderstrepen en innovatie nóg meer te stimuleren. Dat is hard nodig. De uitdagingen die op het onderwijs afkomen zijn namelijk niet gering. Een samenleving die meer en meer draait om kennis vraagt veel van het onderwijs. Terwijl de komende jaren een fors deel van de leraren met pensioen zal gaan en er nú al een tekort is aan kwalitatief goede leraren. Om dan de kwaliteit hoog te houden en de werkdruk niet nog verder te doen toenemen, moeten we zaken slimmer organiseren. En kansen bieden voor onderwijsvernieuwing op basis van wetenschappelijke experimenten, zodat scholen kunnen onderzoeken wat werkt. Dat zijn uitdagingen waarmee het onderwijs zelf aan de slag zal moeten gaan, door zowel te denken als te doen. Maar het Netwerk Onderwijsinnovatie kan daarbij helpen. We gaan van elkaar leren, kijken wat werkt en samen analyseren hoe het onderwijsstelsel beter kan worden ingericht voor vernieuwing. Daarnaast zal de InnovatieImpuls initiatieven van scholen ondersteunen om te innoveren. Zo groeit een netwerk van vernieuwers uit de gehele onderwijssector die met elkaar de uitdagingen van de toekomst aangaan. Want het onderwijs innoveert!

Het Netwerk Onderwijsinnovatie

Alexander Rinnooy Kan
Henriëtte Maassen van den Brink
Kees Tetteroo
Frank Kalshoven
Joeri van den Steenhoven
Wiebe Draijer
Robbert Dijkgraaf



is
minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

was ook
hoogleraar moleculaire biologie
directeur Hubrecht Laboratorium

drijfveer
"Het onderwijs kán beter, dus moet ook beter. Innovatie kan daarbij helpen."

Ronald Plasterk

"Open digitaal lesmateriaal, gecombineerd met de kracht van digitale netwerken: daar ben ik heel enthousiast over. Voor mij is dit de toekomst. Toen ik nog hoogleraar was, heb ik geweldige ervaringen opgedaan met het oplossen van wetenschappelijke problemen door een online community die in grote gemeenschappelijkheid werkte aan bijvoorbeeld het Human Genome Project. In het verlengde van dat open project ontstond de 'Public Library of Science' waarvan ik zelf een van de oprichters en eerste redacteurs was. Dat initiatief heeft fantastisch gewerkt. En ik weet zeker dat deze innovatie ook prachtige kansen biedt voor het onderwijs. En dan kun je dat het beste op basis van het Wikipedia-principe van 'wisdom of crowds' doen: vandaar dat we in het onderwijs over Wikiwijs praten."

"Wikiwijs staat voor digitaal lesmateriaal dat door leraren zelf in de praktijk wordt gemaakt. Wikiwijs brengt alle docenten samen die nu - vaak nog alleen voor hun eigen lessen - materiaal verrijken en verbeteren. Wikiwijs maakt het mogelijk die energie en creativiteit te bundelen, zodat gezamenlijk de kwaliteit van het lesmateriaal verbeterd wordt en ontsloten voor het gehele onderwijs. Iedereen kan erbij, alle leerlingen en andere geïnteresseerden kunnen het lezen, maar alleen leraren kunnen de stof bewerken, elkaar controleren en zo nodig corrigeren. Docenten zijn de eigenaar. Zij kunnen materiaal plaatsen, aanpassen, met elkaar hun expertise en inzichten delen, en er natuurlijk materiaal vanaf halen om te gebruiken in hun lessen. Docenten zijn de beslissers: zij bepalen of ze meedoen, of ze het materiaal toepassen in hun les. Wikiwijs versterkt de positie van de leraar, geeft het vak meer inhoud en maakt het beroep leuker. Leraren kunnen allemaal betrokken zijn bij Wikiwijs, maar ze hoeven er niet allemaal actief aan mee te werken. Als bijvoorbeeld 5% van de leraren zich hiervoor wil inspannen, hebben we al genoeg 'kritische massa' om er een succes van te maken.

Wikiwijs is veel meer dan een elektronisch schoolboek: het kan buiten de leerstof ook oude examenopgaven bevatten, achtergrondmateriaal, oefenstof, enzovoort. Leerlingen kunnen op Wikiwijs ook alvast even kijken hoe een vak er het volgende jaar uitziet, dat helpt als ze een keuze moeten maken.

Ik vind dat de overheid wat de inhoud betreft zo veel mogelijk op afstand moet blijven. Wikiwijs moet echt iets van leraren zelf zijn. We gaan het proces van de grond helpen en ondersteunen, maar veel meer ook niet. Het is wél zaak om een paar randvoorwaarden te regelen, bijvoorbeeld dat Wikiwijs bestaande initiatieven

op het gebied van digitaal lesmateriaal steunt en faciliteert. Wat ook heel belangrijk is: Wikiwijs moet 'rücksichtslos' in het publieke domein zitten, zonder voorwaarden, anders werkt het niet. Al het materiaal op Wikiwijs moet gratis door iedereen gebruikt kunnen worden. En iedereen moet het natuurlijk heel makkelijk kunnen vinden en eventueel bewerken voor een verdere ontwikkeling.

Volgens planning wordt Wikiwijs dit jaar nog in een zogeheten bètafase gelanceerd. Bij het begin van het schooljaar 2010/2011 schakelen we door van de bètafase naar de productieomgeving. Op dit moment is niet precies in te schatten welke impact deze ontwikkeling op de langere termijn zal hebben op het onderwijs. Maar ik verwacht dat op termijn voor alle sectoren en vakken open digitaal lesmateriaal beschikbaar komt."

"Om grote problemen op te kunnen lossen, hebben we een goed opgeleide bevolking nodig. Van beroeps- tot en met hoger onderwijs, op alle niveaus moet het onderwijs goed zijn. Innovatie helpt om de kwaliteit van het onderwijs te verhogen."



is
president van de Koninklijke Nederlandse
Akademie van Wetenschappen (KNAW)
hoogleraar mathematische fysica (UvA)

is ook
lid Innovatieplatform en columnist

drijfveer
“Innovaties moeten vanzelfsprekend
zijn in het onderwijs. In de wetenschap
is innovatie geen gespreksonderwerp.
Er is maar één vraag: 'What's new?'”

Robbert Dijkgraaf

+ “Bij onderwijsinnovaties gaat het meestal over systemen, methoden of het aantal uren en veel minder over de inhoud. Maar het gaat toch om je vak? Ook daarin kun je innoveren, want de wereld is in beweging.”

“Als er één plek is waar het vanzelfsprekend moet zijn om te vernieuwen, dan is het wel het onderwijs. Het onderwijs bereidt jongeren voor op een wereld die er nog niet is, die ze zelf gaan vormen. Helaas overheerst de angst voor verandering. Jammer, want veranderingen in het onderwijs hoeven niet noodzakelijk slecht te zijn. Zolang je die maar goed onderbouwt, met behulp van de nieuwste inzichten en op feiten gebaseerd. Op een wetenschappelijke manier dus.

Mijn benadering van innoveren is wetenschap en onderwijs samenbrengen. Dat kan op twee manieren: enerzijds zie ik graag dat de wetenschap gebruikt wordt om onderwijsmethoden te toetsen. Anderzijds wil ik meer wetenschap inzetten bij de inhoud van het onderwijs zelf.

Over de eerste manier: het is een illusie om te denken dat je onderwijsmethoden honderd procent ‘Dijsselbloem-proof’ kunt onderzoeken. Je hebt altijd te maken met een zekere foutmarge wanneer je de effectiviteit van een methode onderzoekt. Onderwijs staat tenslotte niet geïsoleerd van de rest van de maatschappij en je weet niet precies wat de gevolgen van nieuw beleid zijn over twintig jaar. Deze onzekerheid hoort bij innovatie en mag in principe geen reden zijn om maar niet te vernieuwen. Het betekent wel dat je voorzichtig moet zijn met opschalen. De stap van de tekentafel naar landelijke invoering is wel eens te snel gemaakt.

De discussie wordt vaak gevoerd wat nu de beste onderwijsmethode is. Daar moeten we ook voorzichtig mee zijn, want er is niet één universele beste werkwijze. Je hebt te maken met een grote diversiteit aan mensen, en om alle groepen te bedienen moet je verschillende manieren durven gebruiken. Wees beducht voor monocultuur! Voor leerlingen die het gemiddeld doen werkt het schoolsysteem misschien wel het beste. Maar voor jongeren die het veel slechter óf veel beter doen zijn nog onvoldoende instrumenten voorhanden. Aan excellente leerlingen wordt bijvoorbeeld pas sinds kort aandacht besteed. Eigenlijk moet een docent een ruimgevulde ‘gereedschapskist’ tot zijn beschikking hebben om aan elke leerling maatwerk te leveren. Daarvoor heb je een innovatief klimaat nodig, zonder al te strakke verkeersregels. Docenten moeten niet slaafs het programma dienen te volgen, maar er moet ruimte zijn voor persoonlijke inkleuring. Alleen dan kun je docenten ook betrekken bij innovaties.

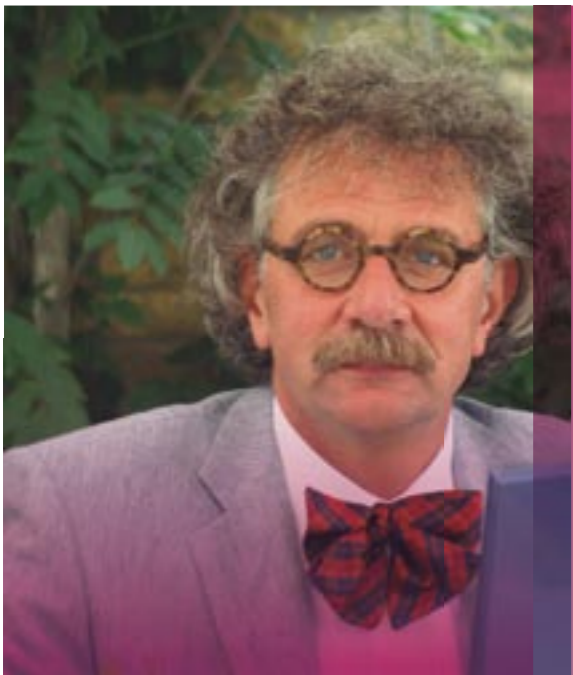
Zoals gezegd houd ik me ook op een andere manier bezig met de relatie tussen onderwijs en wetenschap: ik maak me sterk voor wetenschap en techniek op school, in het bijzonder op basisscholen, onder andere met een website, www.proefjes.nl. Dat terrein ligt nog grotendeels braak en daarom is er veel ruimte voor innovatie. Ik vind het mooi om niet alleen feitjes over te brengen, maar juist ook een manier van wetenschappelijk denken. De vraag moet centraal staan en niet het antwoord. Deze manier is bottom-up en zo moet het ook zijn met onderwijsvernieuwing. Als leraren het leuk vinden, kunnen ze zich aanmelden, maar het wordt niet van bovenaf opgelegd. Goed onderwijs is zo afhankelijk van een goede leraar. Om de stof te laten landen moet hij zijn eigen motivatie en

enthousiasme toevoegen. En daarvoor is een gevoel van persoonlijke vrijheid en eigen keuze cruciaal.

Bij innovaties en vernieuwingen gaat het vaak over onderwijssystemen, methoden of het aantal uren en veel minder over de inhoud. Dat verbaast me. Als leraar zou ik daar de kriebels van krijgen. Het gaat toch ook om je vak? Ook daarin kun je innoveren. Lesmethodes houden vaak te veel vast aan statische informatie, terwijl de wereld in beweging is. Met het gebruik van nieuwe media kun je daar veel gemakkelijker op inspelen.

Om van elkaar te leren moeten tussen schoollagen meer verbanden ontstaan. Gelukkig zie je al steeds meer dat universiteiten bijvoorbeeld uitwisselingen hebben met het voortgezet onderwijs, en het vo weer met het basisonderwijs. En ook scholen van een type kunnen onderling meer goede ideeën uitwisselen. Dan hoeven ze niet elke keer opnieuw het wiel uit te vinden. Als bijvoorbeeld één leraar een bijzondere specialisatie heeft, zoals in kunst of techniek, kun je die ook inzetten op andere scholen. Het is toch zonde als een best practice stopt bij de voordeur van de school. Het onderwijs moet in die zin veel meer een gemeenschap worden. Het liefst niet gestuurd vanuit Den Haag, maar vanuit zichzelf geïnitieerd. Ook daarvoor zijn technische en digitale innovaties essentieel. Daarmee verrijk je de leerling én de school.”





is
algemeen directeur Stichting Penta,
overkoepelende stichting van dertien
basisscholen in Hoorn en omgeving

was ook
ondernemer op Terschelling
zakelijk directeur a.i. van het Oerolfestival
twee jaar directeur van een basisschool

drijfveer
"Ken je grenzen, niet de regels."

Alex Peltekian reageert

"Ik kan alleen maar beamen wat Dijkgraaf zegt. Niet dat wat hij wil nu zo bijzonder of vernieuwend is. De vraag is alleen hoe je het voor elkaar krijgt. Innoveren lukt inderdaad alleen bottom-up. Betutteling en paternalisme zijn de doodsteek voor vernieuwing. Ik ga mijn leerkrachten echt niet vertellen dat ze vanmiddag om 16.00 uur een idee moeten bedenken. Dat kan niet op afroep, het moet in het systeem zitten.

Faciliteren van zo'n systeem, van een innovatieve cultuur, werkt echter wel top-down! De ideeën moeten vanaf de werkvloer komen, maar het is aan het management om vrijheid en ruimte te bieden om die ideeën te bedenken. Hierin zit een spanningsveld met paternalisme: soms moet je sturen vanuit de top om iets te doorbreken. Ik probeer daarom een cultuur te creëren waarin mensen voelen: hier is veel mogelijk. Ik zeg altijd: 'Rather a safe chaos than a dangerous order'. Wij hebben in Nederland de illusie dat we orde scheppen door alles in standaarden en protocollen vast te leggen. Maar kijk naar een mierenhoop: in die schijnbare wanorde verricht iedereen uitstekend werk.

Voor chaos is vertrouwen nodig. Een leraar voelt zich pas vrij om iets nieuws te bedenken als hij weet dat hij niet wordt afgerekend op de fouten die hij maakt. Onze stichting rekent af met de angstcultuur want die houdt innovatie tegen. Gaat er wat fout? Dan leren we daarvan en gaan we gewoon op dezelfde voet verder. Dat betekent dat ik risico's accepteer en de mensen moet loslaten. En dan niet een beetje, maar helemaal. Leraren moeten ervoor zorgen dat hun leerlingen kunnen overgaan naar de volgende groep. Hoe ze dat bereiken, mogen ze zelf bepalen. Als je niet vastzit aan een bepaalde methode, word je als leerkracht veel innovatiever. Daardoor word je ook vrolijker en vanzelf beter.

Dat gevoel van vrijheid en ruimte moet van hoog tot laag gedeeld worden. Ik heb niet de illusie dat mijn invloed reikt tot in elk klaslokaal, maar ik kan als rolmodel wel het goede voorbeeld geven. Innovaties ontstaan niet omdat je hebt opgeschreven dat je wilt innoveren, maar omdat je uitstraalt dat het kan. Ik ga bijvoorbeeld tijdens het directieoverleg niet op de speciale stoel voor de algemeen directeur zitten. Onzin. Ook heb ik de vergaderingen ingekort en de pauzes verlengd. Juist in pauzes ontstaan de ideeën en hoor je nieuwe dingen. En goede ideeën worden beloond. Wij nemen elk plan serieus. Verder heb ik het bespreken van de notulen en de rondvraag afgeschaft. Dat zijn gewoontes zonder doel. Ook ga ik elke zes weken uit eten met zes leraren. De leraren en beleidsmakers staan zo ver van elkaar af. Ik moet beslissingen nemen, dan wil ik

wel weten wat er op de werkvloer speelt en of er ideeën zijn voor verbetering. Zulke initiatieven worden gewaardeerd. En ik hoop natuurlijk dat wat ik doe ook doorwerkt in alle onderdelen van de organisatie.

Mensen in het onderwijs zijn honderd jaar betutteld, dus gaan ze zich daar ook naar gedragen. Ik wil leraren behandelen als de hbo'ers die ze zijn. Ik introduceer bijvoorbeeld stapsgewijs professionaliseringstrajecten op de scholen. Hierin leren leraren om echt met elkaar te praten en om kritiek te geven. Nogmaals, leraren hebben figuurlijk de ruimte nodig: tijd is niet het probleem. De school waar binnen onze stichting de minste werkdruk wordt gevoeld, heeft de grootste workload. Zij zijn daar bezig met allerlei projecten. Maar omdat ze die zelf hebben bedacht, vinden ze het niet erg om daarvoor langer door te werken. Tijd is geen item meer als je iets doet wat je heel leuk vindt. Als je het gevoel hebt dat je eigenaar bent van je eigen werk.

Zo'n cultuuromslag betekent een verandering in mindset die niet van vandaag op morgen plaatsvindt. Gelukkig beseffen de leden van de Raad van Bestuur dat ook. Ik ben inmiddels vier jaar bezig bij Stichting Penta en langzaam zie ik de eerste resultaten. Steeds meer leraren durven hun eigen plan te trekken. Ik ben blij dat ik de tijd heb gekregen van het bestuur. Als de resultaten goed zijn, verdien je ook dat vertrouwen. Of je nu linksom gaat of rechtsom, uiteindelijk draait het om harde cijfers. En die zijn goed, dus kan ik verdergaan op de weg die ik ben ingeslagen."

"Ik zeg altijd: 'Rather a safe chaos than a dangerous order'. Denk maar aan een mierenhoop. In die schijnbare wanorde verricht iedereen uitstekend werk."



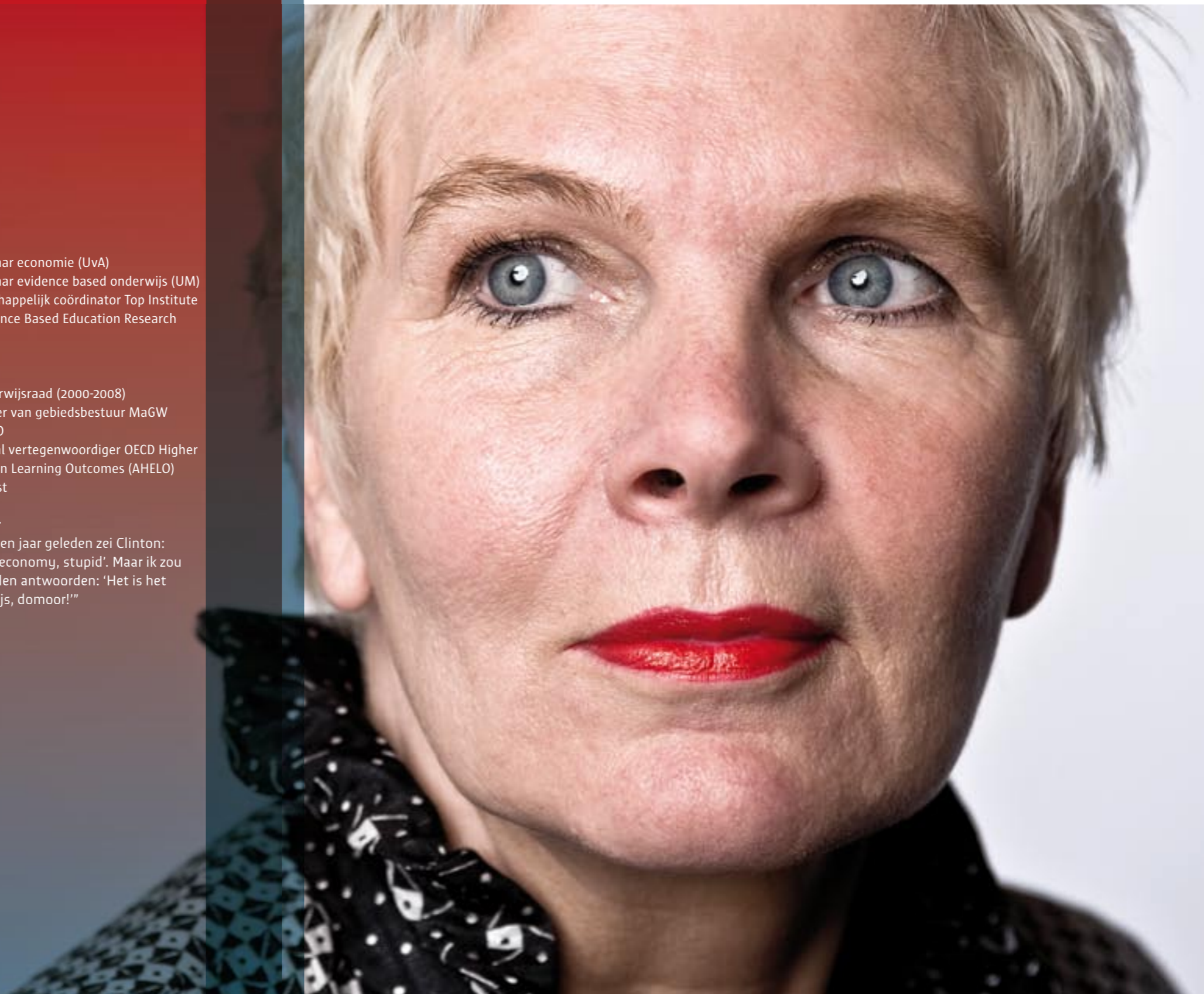
Henriëtte Maassen van den Brink

+ “Hogere productiviteit wordt vaak geassocieerd met een hogere werkdruk. Ik streef daarom naar oplossingen die de productiviteit én de kwaliteit ten goede komen.”

is
 hoogleraar economie (UvA)
 hoogleraar evidence based onderwijs (UM)
 wetenschappelijk coördinator Top Institute for Evidence Based Education Research (TIER)

is ook
 lid Onderwijsraad (2000-2008)
 voorzitter van gebiedsbestuur MaGW van NWO
 nationaal vertegenwoordiger OECD Higher Education Learning Outcomes (AHELO)
 columnist

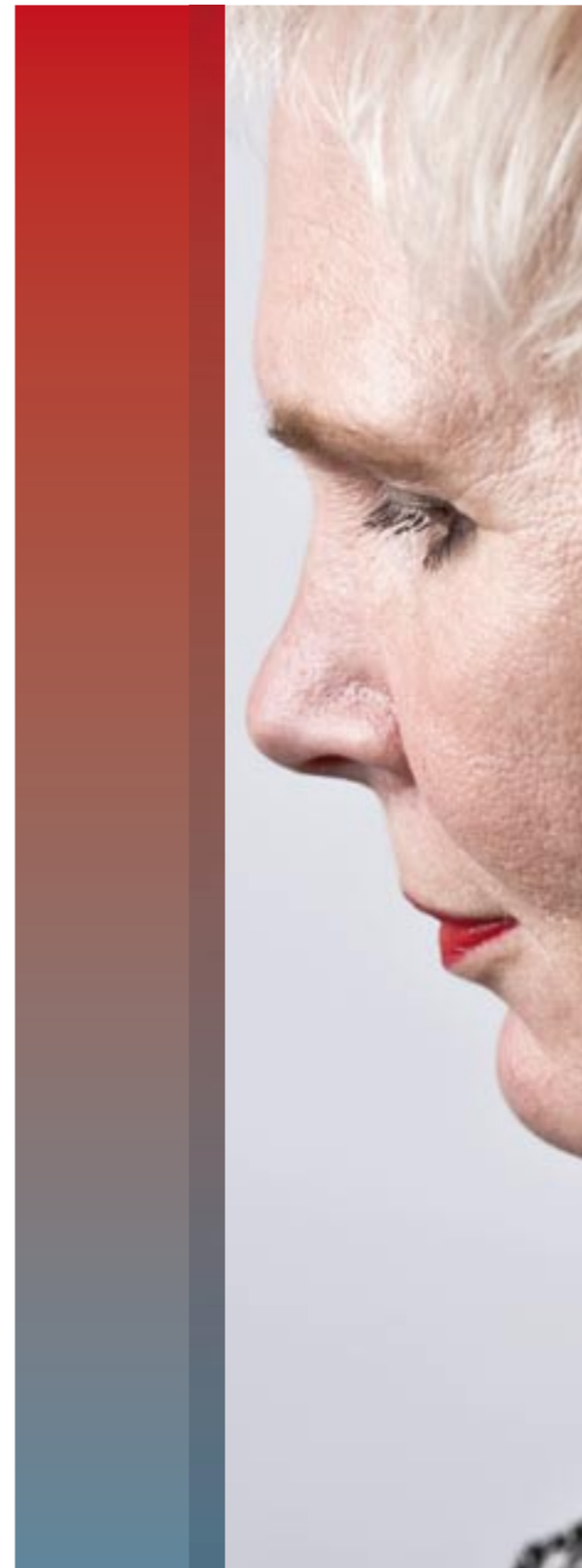
drijfveer
 “Zeventien jaar geleden zei Clinton: ‘It’s the economy, stupid’. Maar ik zou hem willen antwoorden: ‘Het is het onderwijs, domoor!’”



“We hebben lange tijd op het verkeerde paard gewed: het is niet de economie waar het om draait, maar het onderwijs. We hebben te weinig aandacht gegeven aan onderwijs en daarin te weinig geïnvesteerd. Die verwaarlozing heeft ertoe geleid dat we een hoger percentage lager opgeleiden hebben dan in ons omringende landen. Inmiddels is iedereen er wel achter dat beter onderwijs zorgt voor groei van de economie én een hogere productiviteit. Maar ook voor meer gezondheid, betere sociale cohesie en voor minder criminaliteit. Onderwijs is zowel een voorwaarde voor als een gevolg van het beschavingspeil van een land. Daarom is het ook zo hard nodig dat we het lerarentekort aanpakken; het tekort vormt een directe bedreiging voor de kwaliteit van het onderwijs. Nu al wordt in het voortgezet onderwijs een aanzienlijk deel van de lessen door onbevoegde of onderbevoegde docenten gegeven. Hier ontstaat een spanning tussen de kwaliteit van het onderwijs en de dreigende kwantitatieve tekorten. Naarmate het lerarentekort nijpender wordt, zal het aantal on- en onderbevoegde leraren voor de klas verder toenemen. Verbetering van de kwaliteit van onderwijs in een situatie waarin de kwantitatieve tekorten in het onderwijs oplopen vereist echt een andere, slimmere manier van werken van docenten. Slimmer werken betekent meer doen – dat wil zeggen beter onderwijs – met minder leraren.

Wat mij betreft is het verhogen van de arbeidsproductiviteit in het onderwijs de eerste oplossing. Helaas heerst binnen het onderwijs weerstand tegen verhoging van de productiviteit. ‘Wij zijn geen productiemedewerkers’, is de kreet. Terwijl in de zorg het verhogen van de arbeidsproductiviteit een belangrijk doel is, blijft het onderwijs ver van deze discussie. Hogere productiviteit wordt ook vaak alleen maar geassocieerd met grotere klassen en met een hogere werkdruk. Ik streef juist naar het zoeken van oplossingen die de productiviteit verhogen en tegelijkertijd de kwaliteit verbeteren.

Om te weten wat wel werkt en wat niet, is wetenschappelijk onderzoek van groot belang. Helaas is dit soort onderzoek niet populair binnen het onderwijs. Vooral als het om experimenteel onderzoek gaat, staat de muts verkeerd. Met een experiment probeer je een methode of interventie uit met de ene groep leerlingen, waarna je die vergelijkt met een andere groep die die interventie niet heeft ondergaan. Het gelijkheidsdenken viert de boventoon. Iedereen moet hetzelfde onderwijs krijgen, je mag kinderen geen goed onderwijs onthouden. Veel mensen zijn bovendien bang dat je kinderen als proefkonijn gebruikt. Zonde, want dat houdt innovaties tegen en dan kun je nooit goed in beeld krijgen wat goed werkt. Ik vind het ongecontroleerd experimenteren met het hele onderwijsveld, zoals dat nu gebeurt, veel gevaarlijker! Je weet tenslotte niet of het werkt, maar voert het wel onmiddellijk in voor iedereen. Er worden bakken met geld over de balk gesmeten door het terugdraaien van beleid en het repareren van kennistekorten.



Wat ik de komende tijd wil doen, is onderzoeken hoe we arbeidsproductiviteit in het onderwijs het beste kunnen verhogen. We zijn nationaal en internationaal goede voorbeelden aan het verzamelen, waarvan is gebleken dat ze succesvol kunnen worden ingezet. Dat doen we in minstens vijf categorieën, namelijk ICT en andere arbeidsvervangende maatregelen; initiatieven die de taakverdeling van leraren, assistenten en leerlingen beïnvloeden; financiële prikkels; maatregelen op didactisch gebied en tot slot goede voorbeelden die de organisatiestructuur veranderen. Alle succesvolle maatregelen leggen we vast in een handboek en bieden we aan op een ‘wat werkt’- website. Inzicht in goede en minder goede oplossingen is echt een eerste stap op weg naar verhoging van de arbeidsproductiviteit in het onderwijs. Immers, de productiviteit verhogen en de kwaliteit verbeteren kunnen we alleen als we onze kennis overbrengen en delen met het onderwijsveld. En ja, natuurlijk is dat altijd een kwestie van geven en nemen. Uiteindelijk worden we er allemaal wijzer van.”



is
directeur/bestuurder Lauwers
college, Buitenpost

was ook
rector scholengemeenschap Kampen
docent Agrarische Hogeschool Dronten

drijfveer
"Als je het onderwijs wilt verbeteren,
moet je beginnen met het geïnspireerd
leren door geïnspireerde leerlingen."

Hans Jansen reageert

"Ik ben het volledig eens met de strekking van het verhaal van mevrouw Maassen van den Brink. Als je het onderwijs wilt vernieuwen, ben je er niet alleen met aanpassingen aan het huidige stelsel. Je zult ook intern, in scholen zelf aan nieuwe structuren moeten werken. Durven afwijken van het gebruikelijke. Die structuur is, met alle respect, toch sterk gericht op massaproductie. Iedere leerling leert hetzelfde en wordt op dezelfde criteria beoordeeld. Een eenheidsworst. We doen sommige dingen al twintig jaar op dezelfde manier, zonder ons af te vragen of het wel de goede manier is, of het niet anders en beter kan. Het is misschien wel doelmatig, maar is het ook doeltreffend? Wie bedenkt bijvoorbeeld dat het zinvol is om vwo'ers 32 uur per week van het ene lokaal naar het andere te laten wandelen om er hun lessen te volgen, terwijl ze zelf aangeven dat die manier niet werkt voor hen en hun leraren diezelfde mening zijn toegedaan. Leerlingen die meer vragen moet je ook meer aanbieden, iets dat wél uitdaagt, inspireert en energie geeft. Er is door de huidige structuur sprake van een enorme wegloop van energie, ook bij leraren. Die energie zou je zoveel beter kunnen inzetten.

Op onze school, met vier locaties, leiden we leerlingen op van vmbo BBL tot op gymnasiumniveau. We denken momenteel na over hoe je het onderwijs zoveel mogelijk kan organiseren rondom doelgroepen. Met leraren veel meer in de rol van volwassen begeleiders. Die moet je de ruimte bieden na te kunnen denken over het beste onderwijs voor iedere doelgroep. Wat daarvoor nodig is? In elk geval dat je niet onder het juk hoeft te werken van het voorgeschreven aantal contacturen. Dan gaat het zeker niet lukken. Kernmotief is dat je werkt aan geïnspireerd leren door geïnspireerde leerlingen. Pas dan is het mogelijk om echt tot veranderingen te komen.

De stelselwijzigingen uit het verleden hebben niet geleid tot echte verbeteringen in de lessituatie. Ik kan me ook wel de aarzeling van ouders voorstellen als je zegt dat je met innovaties aan de gang gaat. Zij redeneren toch erg vanuit hun eigen referentiekader, de school zoals zij die beleefd hebben. Ouders zijn ook veeleisend, hebben veel vragen, hoge verwachtingen. Anderzijds hebben ze ook veel vertrouwen in de school en veel waardering voor de leraar. Je moet dus aandacht schenken aan de communicatie met de ouders. Als je uitlegt dat je graag aan die hoge eisen wilt voldoen, maar dat daar wel een andere aanpak bij hoort, heb je echt een heel goed verhaal. We hebben gemerkt hoeveel belangstelling er is bij ouders om betrokken te zijn bij de school. Om die reden hebben we op onze website een apart portaal voor ouders geopend. Van die mogelijkheid

wordt enorm veel gebruik gemaakt en we krijgen er veel positieve reacties op. Ook op andere manieren proberen we ouders meer te betrekken bij onze school. Bijvoorbeeld via voorlichtingsavonden over alcoholmisbruik of internet. Iets wat je misschien eerder op een basisschool verwacht. Het wordt enorm gewaardeerd dat je als school ook die maatschappelijke rol invult.

Voor veel veranderingen heb je echt geen wetenschappelijke onderbouwing nodig. Dat geldt met name voor innovaties op het niveau van de individuele leraar. Die weet echt wel zelf waar zaken anders en beter kunnen. Op grotere schaal is wetenschappelijke onderbouwing zeker zinvol. Dat voorkomt ook dat je maar in het wilde weg experimenteert en verandert. Als je voor- en achteraf meet weet je wat het oplevert. Dat voorkomt vrijblijvendheid en helpt om op koers te blijven. Momenteel loopt er hier een onderzoek van de Rijksuniversiteit Groningen naar manieren om voortijdige uitstroom van jonge leraren te voorkomen. Dat 'uitvalpercentage' is enorm hoog. Als je 2500 nieuwe leraren nodig hebt, moeten er zeker 7500 instromen op een leraren-opleiding. 50% of meer valt ergens onderweg namelijk af. Met meer aandacht en ruimte voor jonge docenten hopen we hen beter voor het onderwijs te kunnen behouden. Want vooral aan het begin van hun carrière gaat het nogal eens mis. Door met dergelijk onderzoek in onze school aan de slag te gaan, hopen we ook onze academisch geschoolde docenten te prikkelen om wat onderzoekender om zich heen te kijken. Met hopelijk nog meer innovaties tot gevolg."

"Sommige dingen doen we al twintig jaar op dezelfde manier, zonder ons af te vragen of het niet beter kan. Het is misschien wel doelmatig, maar is het ook doeltreffend?"



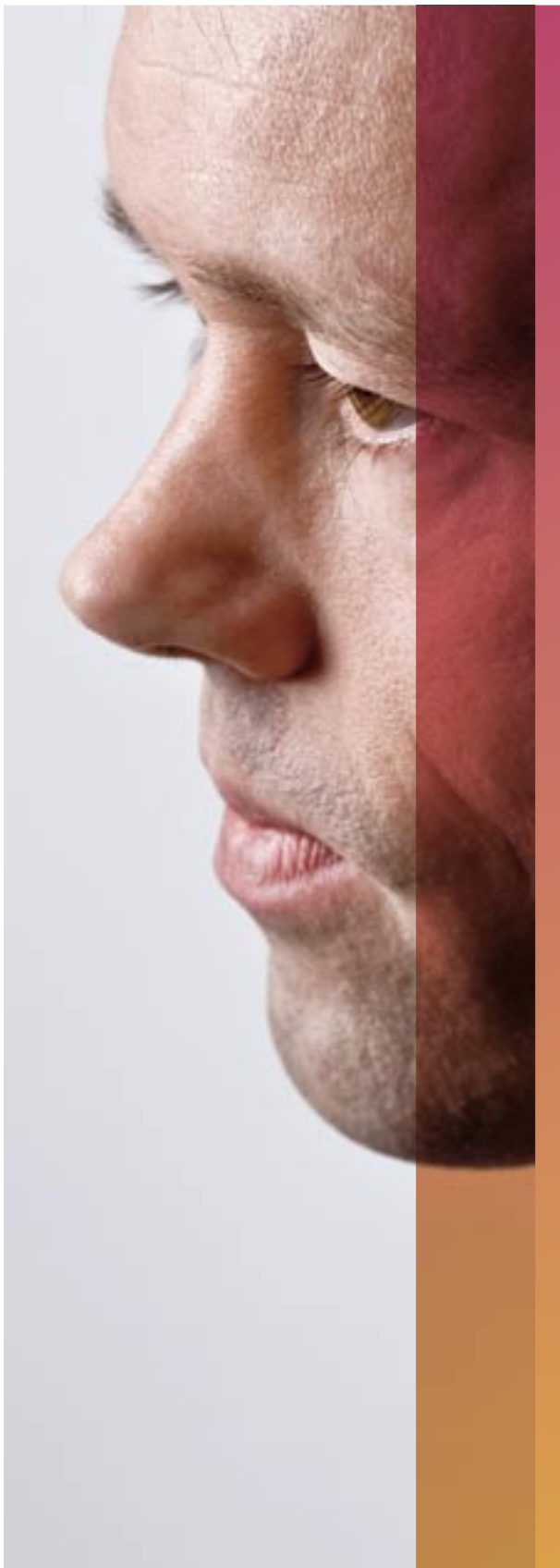
Joeri van den Steenhoven

is
voorzitter Stichting Nederland Kennisland
bestuurslid van de Europese denktank
Lisbon Council

was ook
vicevoorzitter Landelijke Studenten
Vakbond
beleidsadviseur bij de HBO-raad

drijfveer
“Willen we voor toekomstige generaties
welvaart en welzijn in blijven creëren,
dan moeten we als land slimmer worden.
Onderwijs is daarvoor de doorslaggevende
factor.”

+ “Scholen moeten stoppen met naar Den Haag kijken en zélf de verantwoordelijkheid nemen. Dat betekent zelf oplossingen zoeken voor de uitdagingen die je als school ziet, en daarbij vooral van elkaar leren.”



“We leven in een tijd van grote maatschappelijke uitdagingen: globalisering, klimaat, vergrijzing en de opkomst van de kenniseconomie. Steeds meer mensen verdienen hun brood met kennisintensief werk. Dat laten alle statistieken zien en gaat door alle opleidingsniveaus heen. Opleiding is steeds belangrijker voor je kansen op de arbeidsmarkt. Daarom moeten we als land zorgen dat iedereen zo goed mogelijk is opgeleid, dat we alle talenten benutten.

Om deze uitdagingen aan te kunnen gaan, moeten organisaties veranderen. Daarbij past het oude model niet meer waarin de top precies vertelt wat iedereen moet doen. Organisaties moeten lerende organisaties worden waarin professionals meer verantwoordelijkheid krijgen en nemen. Dit geldt ook voor het onderwijs. Vroeger werd het onderwijs vanuit Den Haag gestuurd. Die tijd is voorbij. Scholen moeten stoppen met naar Den Haag kijken en zélf de verantwoordelijkheid nemen. Dat betekent zelf oplossingen zoeken voor de uitdagingen die je als school ziet, en daarbij vooral van elkaar leren.

Dit betekent een enorme omslag. Van oudsher hebben scholen en docenten weinig autonomie gehad. Alle ruimte was dichtgetimmerd. Langzaam groeit het besef dat onmogelijk alles vanuit Den Haag kan worden aangestuurd. Scholen krijgen meer verantwoordelijkheid. Die omslag is gaande, maar beide partijen moeten daaraan wennen. De overheid denkt nog te veel voor scholen. Tegelijkertijd vinden scholen het moeilijk de gekregen ruimte te benutten. Ze moeten leren hoe ermee om te gaan. Het stelt nieuwe eisen aan de organisatie van de school, het management en de docenten.

De grootste uitdaging voor het onderwijs is de vergrijzing, gekoppeld aan de opkomst van de kennissamenleving. Hoe kunnen we meer mensen beter opleiden terwijl het aantal docenten dreigt af te nemen? Dat is een enorme uitdaging waar we met het onderwijs maar ook als land voor staan. Dat begint door leraren weer als professionals te zien. Door in hen te investeren maar tegelijk eisen aan hen te stellen. Zo wordt het vak aantrekkelijker. Daarnaast mogen we best meer geld uitgeven aan onderwijs. Daar lopen we als Nederland internationaal nog steeds achter.

Maar het is een illusie te denken dat je het lerarentekort alleen oplost door het vak aantrekkelijker te maken of meer geld uit te geven. Dat is gewoon niet genoeg. We moeten ons afvragen hoe we het onderwijs slimmer kunnen organiseren, zodat we de tijd effectiever benutten. De aandacht lag de afgelopen jaren

op vernieuwing van de inhoud van het onderwijs. Dat is zeker belangrijk maar vooral een zaak van professionals, de scholen en docenten zelf. We moeten juist meer kijken naar vernieuwing van de organisatie van de school. Wanneer je als school echt een professioneel krachtige organisatie hebt, dan komt die goede inhoud vanzelf. En ben je in staat de uitdagingen die op een school afkomen op te lossen.

Er doet zich hier een opmerkelijke paradox voor: Scholen zijn organisaties om te leren, maar zijn zelf vaak geen lerende organisaties. Die slag moeten ze maken, en dat betekent innoveren. Eén van de beste definities voor innovatie is voor mij: de toepassing van kennis op werk. Dat leidt tot vernieuwing. Geen vernieuwing om de vernieuwing maar om zaken beter of slimmer te maken. Het resultaat is hogere kwaliteit of hogere arbeidsproductiviteit, en liefst allebei. Arbeidsproductiviteit wordt in het onderwijs vaak als iets vies gezien. Maar het betekent zaken slimmer organiseren, en dat kan iedereen voordelen bieden. Geen onnodige formulieren invullen, geen overbodige vergaderingen maar meer tijd om je vak echt goed te doen en meer kwaliteit te leveren met hetzelfde team. Het onderwijs kan daarbij een voorbeeld nemen aan andere organisaties in de publieke sector. Kijk eens naar de Rijksbrede Benchmarkgroep. Een groep uitvoeringsorganisaties die niet gecontroleerd worden door een inspectie maar met elkaar bedenken hoe ze hun kwaliteit kunnen organiseren, elkaar controleren

en van elkaar leren. Niet alleen op het gebied van de inhoud, maar wat betreft HR-beleid, ICT, huisvesting. Dat moeten scholen voor zichzelf organiseren.

Er zit zeker innovatiekracht in het onderwijs. Ik kom genoeg vernieuwers tegen die mij inspireren. Ga gewoon kijken in de praktijk. De uitdaging is die innovatiekracht te ontginnen. Met Kennisland doen we dat via een project als Onderwijs Pioniers waar we docenten helpen met hun ideeën om de eigen school te verbeteren. Of via het Innovatorsnetwerk waar we vernieuwers uit het onderwijs bijeen brengen om van elkaar te leren. Op die manier willen we scholen in staat stellen te vernieuwen. Daarin ligt voor mij ook de nieuwe rol van de overheid en de bijdrage van het Netwerk Onderwijsinnovatie. Maar voorop staat dat scholen het zelf moeten doen. Zij zijn de professionals.”



is
onderwijzer groep 8, basisschool
de Buut Nijmegen en deelnemer van
Onderwijs Pioniers

was ook
hulpverlener in de psychiatrie

drijfveer
"Laat je leiden door wat er kan,
niet door wat er niet kan."

Peter Prinse reageert

"Het onderwijs verandert niet of nauwelijks. Dat merkte ik vooral toen ik na 22 jaar in de psychiatrie te hebben gewerkt opnieuw aan de slag ging op deze basisschool. Daarvoor had ik al vijf jaar voor de klas gestaan. Tot m'n verbazing zag ik dat na die periode in een andere sector eigenlijk alles bij het oude was gebleven. Een paar andere methodes, wat nieuwe richtlijnen en afspraken, dat was het wel zo'n beetje. Er waren wel wilde ideeën en plannen, maar die werden nooit doorgezet. Met het aantreden van een nieuwe directeur die er de ruimte voor gaf ben ik gewoon eens vrij gaan associëren. Hoe zou het ook kunnen? Als je eens van onderaf de school opnieuw zou kunnen ontwerpen, aan welke eisen en wensen zou dat model dan tegemoet moeten komen? Dat concept heb ik ingediend voor de prijsvraag van Onderwijs Pioniers, en werd beloofd met een geldprijs waarmee ik dit idee verder kan uitwerken.

In de tijd dat ik in de psychiatrie werkte draaide ik 24-uursdiensten. Dat beviel me heel goed. Waarom zou je niet met heel andere openingstijden in het onderwijs kunnen werken, zodat je meer rekening kan houden met de voorkeuren van leraren? Bijvoorbeeld van zeven uur 's morgens tot zeven uur 's avonds. En waarom zou je je moeten aanpassen aan de vakanties? Als je twee weken in de zomer en twee weken in de winter dichtgaat voor groot onderhoud, kun je de rest van het jaar vakantie opnemen wanneer je wilt. Voor leraren heel plezierig, maar voor leerlingen en hun ouders ook. Kunnen ze eindelijk eens weg voor een vakantie in een minder dure tijd. En waarom niet de school op zaterdag openen? En dan met een klas de natuur intrekken. Scheelt ouders weer een oppas, want ook die werken vaak op zaterdag of hebben dan hun eigen activiteiten. Ik denk dat een dergelijk concept ook bijdraagt aan de aantrekkelijkheid als school op de arbeidsmarkt. Flexibiliteit kan vervolgens weer bijdragen aan de aantrekkelijkheid van het onderwijs en wellicht ook aan de oplossing van het lerarentekort.

Het mooie is dat onze school nu nog op twee locaties zit en straks naar één nieuw te bouwen school gaat. Dat biedt de geweldige kans om die school op een heel andere manier op te zetten. Niet als school, maar als leercentrum. Geen lokalen, maar leerateliers. En met een onderwijskundig concept dat niet uitgaat van wat er niet kan, maar van wat er wel kan. Beginnen met waar een school voor is: kinderen kennis bijbrengen. Met als basis taal, rekenen en natuur en techniek en verder creativiteit als breinstimulus. En daarnaast een breed aanbod aan boeiende andere lesstof.

Op onze school zijn we daar mondjesmaat al mee bezig. Zo hebben studenten natuurkunde hier een periode met leerlingen allerlei natuurkundeproefjes

gedaan en bieden we Spaans aan als verrijking voor begaafde kinderen, dat vinden ze geweldig. Bovendien: kinderen die ruim boven de middelmaat presteren, hoef je echt geen vijf dagen per week het basispakket aan te leren. De middelmaat regeert al zoveel. We scoorden gemiddeld 542 in de Cito-eindtoets toets. Dat is vrij hoog. Maar er waren ook veel kinderen die dit resultaat sterk omhoog of omlaag trokken. Voor die kinderen willen we passende leerstof aanreiken. Door meer begeleiding, of juist meer zelfstandigheid. En onderschat kinderen niet. Ze vinden het leuk om te leren. Zes dagen school is echt geen straf.

Natuurlijk, er zijn veel 'ja-maar's' te bedenken bij zo'n opzet. Ik houd er rekening mee dat je wel wat moet inleveren, dat niet alles kan. Maar daar maak ik me geen zorgen over. Ik zie genoeg concepten die hier in de buurt komen, zoals 'De Sterrenschool'. Dus blijkbaar is er wel wat ruimte. Waar het me om gaat is dat de passie weer terugkomt, ook bij collega's. Het kan toch niet waar zijn dat leerkrachten voor hun veertigste al uitgeblust zijn? En dat zij geen carrière-perspectief hebben? Biedt dat perspectief weer! En geef ruimte om het anders aan te pakken. Dan komt die zelflerende organisatie vanzelf. Want dat ben ik zeker eens met Joeri van den Steenhoven: scholen zijn op dit moment doorgaans geen zelflerende organisaties. Iedereen zegt te innoveren, maar vaak gaat het puur om de verpakking en verandert er feitelijk niets.

Wat ik nodig heb om mijn concept verder te ontwikkelen? Tijd, geld en ruimte, met name op het gebied van wetgeving. En wellicht zouden er expertisecentra kunnen komen waar kennis op dit gebied bijeengebracht is. Er is heel veel kennis en ervaring beschikbaar, maar het ontbreekt je gewoon aan de tijd om die te achterhalen."

"Waar het me om gaat is dat de passie weer terugkomt, ook bij collega's. Het kan toch niet waar zijn dat leerkrachten voor hun veertigste al uitgeblust zijn?"



is
managing partner McKinsey Nederland
lid Innovatieplatform

was ook
journalist
researcher Philips NatLab

drijfveer
“De enige echte plek waar je positieve
verandering teweeg kan brengen is
de plek van de jeugd: het onderwijs.
En dat is ook een van de weinige
sectoren waar je nog grote klappen
kunt maken.”

Wiebe Draijer

+ “Werk bottom-up.
Er is twintig miljoen euro
beschikbaar voor innovatie
in onderwijs. Geef scholen
de ruimte om te innoveren.”

“Het lerarentekort is een enorm probleem. Niet zozeer in kwantitatief opzicht overigens. Leraren zijn nu maar ongeveer de helft van hun tijd bezig met hun ‘core business’: lesgeven en begeleiden van leerlingen. Er is een kleine productiviteitsverbetering nodig om dat tekort weg te werken. Met een paar innovaties gericht op productiviteitsverbetering bereik je dat al. Veel ernstiger is het kwalitatieve tekort. Dat wordt schromelijk onderschat. Het gaat niet om meer leraren, maar om de goede leraren voor de klas. Dat tekort is vijf tot tien keer zo groot. Het blijft in stand omdat scholen liever een slechte leraar voor de klas hebben dan helemaal niemand. Het ontbreekt aan prikkels om daar wat aan te doen. Ik las dat het acht tot tien jaar duurt voor een leraar die niet goed functioneert aan de kant wordt gezet. In het bedrijfsleven is dat ondenkbaar.

Vooruitgang in het onderwijs is beperkt. Dat komt onder meer door de hang naar wetenschappelijke onderbouwing van veranderingen. Dit vormt een enorm vertragende factor. Een goede, bewezen innovatie uit het buitenland kan niet zomaar gekopieerd worden. Dat moet allemaal opnieuw en uitgebreid worden onderzocht. Dat zorgt voor jaren vertraging. Bij onze advisering doen we niets zonder feitelijke onderbouwing. Maar dat is het dan ook. Als je weet dat iets werkt, hoef je dat niet steeds wetenschappelijk vast te stellen. Het bedrijfsleven zou wel kunnen inpakken als het zo werkt. Maar in het onderwijs is het schering en inslag. Als minister zou ik zeggen: hier heb je een paar goede experimenten, ga er met een flink aantal scholen in september mee aan de slag, kijk hoe het bevalt en stuur gaandeweg bij. Zorg voor voldoende snelheid en voor schaal-grootte, anders gaat het veel te traag.

Werk vooral ook bottom-up. Er is twintig miljoen beschikbaar voor experimenten. Geef die aan scholen en laat ze experimenteren. De 1,1 miljard euro van Plasterk lossen het probleem niet op. Je moet zorgen voor kwaliteitsvertalingen en productiviteitsprogramma's met een grote betrokkenheid van de scholen. Bijvoorbeeld voor regionale en lokale innovaties. Ik snap bijvoorbeeld niet waarom scholen bij elkaar in de buurt niet veel meer samenwerken. Dan heb je een openbare, een katholieke en een protestantse school vlak bij elkaar, maar elkaar helpen om een langdurig zieke leraar te vervangen gebeurt nauwelijks. We moeten een middel vinden om die brug lokaal te slaan.

Waar ook grote behoefte aan is, is een goede set indicatoren om de kwaliteit te meten. Meer transparantie op het gebied van kwaliteit zou een gezonde prikkel opleveren om te veranderen. Nu vergelijkt de overheid op basis van slagingspercentages en Cito-scores. Dat is pseudokwaliteit. Ga eens meten wat de school toevoegt aan de kwaliteit van een klas. En kijk na zes jaar nog eens wat die school heeft bijgedragen aan het niveau van de leerlingen in vergelijking met andere scholen. Dan zie je wat de échte kwaliteit is.

We missen in het onderwijs een duidelijke, overkoepelende visie. Bij de politie was de slogan: meer blauw op straat. Dat was helder, ook voor de politiemensen zelf die snaptten dat ze achter hun bureau weg moesten. Hetzelfde geldt voor de leuze in de zorg: meer handen aan het bed. Maar voor het onderwijs? Het zou echt helpen als voor iedereen duidelijk was waar we over, zeg, vijf of tien jaar met het onderwijs willen staan en als iedereen de consequenties voor z'n eigen rol daarin kan zien. Dat zo'n glasheldere visie ontbreekt heeft ermee te maken

dat er niet echt één logische probleem-eigenaar is. Iedereen heeft wat te vertellen of handelt op z'n eigen houtje. Een onderwijswethouder in een grote stad die de voortijdige schooluitval wil bestrijden, kan nu heel weinig beginnen of afdwingen. Terwijl iedereen snapt dat je in een stad met een gezamenlijke aanpak van scholen, gemeente, zorgpartijen en justitie, via lokaal eigenaarschap dus, tot oplossingen komt die werken. Creëer die ruimte en geef die verantwoordelijkheid!”





is
directeur Stichting Klasse,
samenwerking 21 openbare scholen
in de regio Gouda - Woerden

was ook
interim manager, hoofd P&O dienst
openbaar onderwijs Den Haag

drijfveer
"Mijn motto is: leer het jezelf
te doen. Blijf jezelf voortdurend
de vraag stellen wat je passie is."

Joke Middelbeek reageert

"Mist er een visie op onderwijs? Ik vraag me dat af. Ik zie op regionaal niveau namelijk wel heel veel gebeuren door scholen die samenwerken vanuit een gezamenlijke visie. Die visie moet niet van bovenaf komen, maar juist van onderaf. Het punt is dat niet altijd zichtbaar is wat er gebeurt. Terwijl we echt op het randje van een revolutie staan, voor mijn gevoel. Overall zie ik de rebellenclubs in het onderwijs die echt voor een verandering kunnen zorgen. Maar dan moeten die clubs zich wel verbinden, en daar is het onderwijs niet goed in. Het is toch vaak 'dingetjes doen', losstaande projecten uitvoeren, zonder richting of verbinding. Er kwam hier een voorstel langs om een project 'innovatie' te gaan doen. Daar heb ik feestelijk voor bedankt. Het gaat er toch niet om dat je innoveert? Het gaat erom dat je boeiend onderwijs geeft, betere leraren voor de klas krijgt. Innovatie is geen project, innovatie is iets wat in harten van mensen moet starten, heel klein, vanuit de passie beter onderwijs te geven.

Ik zie dat er veel angst en onzekerheid is, ook onder mensen die heel innovatief zijn. Mensen vragen zich af: doen we het wel goed, kan het wel, mag het wel, wat zal de inspectie er wel niet van vinden? Ik vraag dan: vind je het zelf een goed idee, sta je er achter? Stoor je niet aan wat de inspectie vindt, laat het de volgende stap zijn in het leerproces van de inspecteur. En sta jezelf toe om fouten te maken, anders kom je nooit ergens. Maar in die onzekerheid heb je elkaar wel nodig om verder te komen.

Hoe inspirerend die samenwerking en discussie kan werken merken we binnen onze stichting 'Stichting Klasse'. Met al onze scholen in de regio Gouda werken we aan 'Boeiend Onderwijs'. Dat onderwijs gaat uit van de theorie van meervoudige intelligentie en maakt gebruik van verschillende leerstrategieën zoals coöperatief leren. Het vraagt van scholen hun aanbod nieuwe impulsen te geven en van leerkrachten dat ze zekerheden durven op te geven en samen met collega's op zoek willen gaan naar nieuwe vormen van onderwijs. In dat kader hebben we vorig jaar de Goudse Schouwburg afgehuurd om met de leerkrachten van alle scholen stil te staan bij thema's die hen verbinden. Om vervolgens met die verbindende thema's aan de slag te gaan. Zo werd voor iedereen ook de samenhang duidelijk.

Als Stichting zetten we de stip aan de horizon, faciliteren we en helpen we problemen op te lossen waar men in de praktijk tegenaan loopt. Zo merkten we aan stagiaires van de pabo dat zij vanuit een traditionele rol en met traditionele methodes lesgeven. Dat is blijkbaar in de opleiding verankerd. Anderzijds

zie je dat de wat oudere leerkracht een achterstand heeft op de manier waarop de iPod-generatie met elkaar communiceert. We hebben nu de stagiaires gevraagd om oudere leerkrachten bekend te maken met de communicatiemiddelen van de iPod-generatie. Andersom geven docenten van onze scholen nu les in nieuwe lesvormen en methoden op de pabo. Zo verbindt je twee groepen met elkaar, heel inspirerend. Het belangrijkste is dat dit goed is voor kinderen en hun leerproces.

Wat het onderwijs nodig heeft is vertrouwen, ruimte. Dat ben ik wel met Wiebe Draijer eens. Nog te vaak worden scholen geacht mee te doen aan in Den Haag bedachte projecten, ongeacht of zij er behoefte aan hebben. Jammer, want goede innovaties komen echt van onderaf. Maar die bereiken Den Haag blijkbaar niet altijd. Ook zie ik mijn aanvragen om middelen voor een goed initiatief afgewezen worden omdat het initiatief niet precies bij een bepaald een projectpotje past. Of ik de aanvraag dan even wil herschrijven zodat het wel past. Nee, sorry, echt niet. Wiens probleem is het eigenlijk, denk ik dan?

Wat we ons moeten realiseren is dat een verandering van het onderwijs echt heel hard nodig is. We leiden kinderen van nu op voor beroepen die voor 85% nog niet eens bestaan. Die kinderen hebben straks heel andere vaardigheden nodig. Alleen daarom al moeten we toe naar andere vormen van onderwijs. Dat kunnen scholen heel goed zelf of in een samenwerkingsverband. Geef hen het vertrouwen en de ruimte, dan durven ze ook."

"We leiden kinderen op voor beroepen die voor 85% nog niet eens bestaan. Daarvoor zijn heel andere vaardigheden nodig. Alleen daarom al moeten we toe naar andere vormen van onderwijs."



Kees Tetteroo

+ “Innoveren is voor mij: alle belemmerende regels vergeten en opnieuw beginnen.”

is
voorzitter College van Bestuur ROC
Eindhoven

was ook
raadslid en wethouder van Den Bosch

drijfveer
“De kunst van managen in het onderwijs
is beleid uit Den Haag zó vertalen dat
leraren kunnen doen waar ze echt goed
in zijn.”

“Het onderwijs kent erg veel regels waar scholen zich aan moeten houden. Niets mag, tenzij het is toegestaan. De vrijheid is dus beperkt. Die stevige controle op de input, throughput én output belemmert scholen om met innovaties op zoek te gaan naar betere resultaten. De overheid zou alleen moeten controleren op de output: wat is het diplomaresultaat, hoeveel schoolverlaters heb je? Hoe scholen die output bereiken moet je dan aan hen overlaten. Dat betekent dat dezelfde resultaten op verschillende scholen op verschillende manieren kunnen worden bereikt.

Die vrijheid om los van bestaande regels een nieuwe werkwijze te bedenken is noodzakelijk voor het onderwijs in Nederland. We kunnen niet doorgaan op de oude voet, omdat we met vier toekomstige ontwikkelingen rekening moeten houden: ten eerste natuurlijk het lerarentekort, dat je niet alleen kunt oplossen door het vak aantrekkelijker te maken. Ten tweede groeit de invloed van ICT enorm. De derde ontwikkeling is dat de school als smal instituut verandert en veel meer taken krijgt zoals het aanbieden van cultuur en sport. En tot slot moet een reeks van andere competenties en ervaringen, het zogenaamde informele leren, een plek krijgen in het formele leren. Daarvoor is een verscheidenheid aan leervormen nodig, toegespitst op individuele verschillen.

Om antwoorden te vinden op deze ontwikkelingen, moeten docenten zich vrij voelen om nieuwe methodes in de praktijk uit te proberen. Eigenlijk moeten we daarvoor even alle regels overboord zetten, al het bestaande tussen haakjes zetten. We hoeven het onderwijs niet in een keer over de volle breedte te veranderen. Het onderwijs bestaat uit vier ‘poten’ die alle vier even belangrijk zijn: de inhoud, personeel en organisatie, ICT én het geïnvesteerd vermogen. Verbeteringen in één tak mogen geen verslechtering betekenen voor de andere onderdelen van het onderwijs. Dat totaalpakket moet kloppen.

Scholen maken veel te weinig gebruik van het geïnvesteerd vermogen: gebouwen en apparaten. Waarom zijn scholen maar zo kort op een dag open, en zo weinig weken in het jaar? Waarom moet iedereen in het onderwijs tegelijk op vakantie? Een beter gebruik daarvan scheelt geld en maakt het werk voor docenten volgens mij leuker. Zoiets moet je echt in de praktijk uitproberen. Daarvoor moeten we out-of-the-box durven denken en dat vergt een cultuurverandering: scholen moeten meer ambitie tonen.

Die ambitie moet echter wel worden beantwoord door het ministerie. Het is belangrijk dat de overheid scholen en docenten de ruimte geeft om zelf te experimenteren en oplossingen te verzinnen. Zij moet geen pakket met maatregelen opsturen, dat werkt niet. Scholen willen wel veranderen, maar willen niet veranderd worden. De beste oplossing wordt dan ook niet achter het bureau bedacht, maar op de werkvloer. Docenten vragen bij mijn plannen vaak: ‘Mag dat wel, Kees?’. Zij zijn beter op de hoogte van de regels dan ik en vinden het moeilijk die los te laten. Dat is wel mijn uitdaging: om beleid uit Den Haag zo te vertalen dat leraren echt kunnen doen waar ze goed in zijn. Dat betekent soms creatief omgaan met regels. Omdat de kwaliteit van het onderwijs toch boven alles gaat.

Dat is ook mijn drijfveer: ik wil dolgraag innoveren, omdat ik vind dat mijn studenten recht hebben op het beste onderwijs dat er is. Veel aandacht gaat uit naar het hbo en de universiteit. Terwijl zestig procent van de jeugd naar het mbo gaat en bijna alle diensten door mbo'ers worden verricht. Wij zijn collectief verantwoordelijk voor de ruggengraat van Nederland.

Hoe belangrijk onderwijs is, is inmiddels wel bewezen. Een jaar langer studeren betekent vijf procent meer loon. Het geeft studenten een breder venster op de wereld én het is belangrijk voor de maatschappij: beter opgeleide mensen zijn gezonder, minder crimineel en meer verantwoorde burgers. Geld moet voor de overheid dan ook geen issue zijn om scholen de ruimte te geven om te experimenteren. Relatief gezien geven wij in Nederland weinig uit aan onderwijs. Terwijl er geen plek is in de maatschappij waar elke euro zo goed rendeert als in het onderwijs.”





is
voorzitter CvB SintLucas –
de Eindhovense school
bestuurslid MBO Raad

was ook
divisiedirecteur Instituut
auditief-verstandelijk gehandicapten

drijfveer
"Het beste uit anderen halen door
het beste uit jezelf te geven."

Walther Tibosch reageert

"Ik herken veel in het verhaal van Kees Tetteroo, maar kijk er toch wat anders tegenaan. Er is vooral in sociaal-maatschappelijk opzicht een verandering nodig om innovatie te bereiken. Een onderwijsinstelling is in mijn ogen geen 'uitvoeringsorganisatie', maar een 'onderwijsonderneming'. Ten opzichte van studenten, ouders, het bedrijfsleven en toeleverend en ontvangend onderwijs neem je je verantwoordelijkheid en leg je verantwoording af. Dat is het kader waarbinnen je werkt. Binnen dat kader liggen heel veel mogelijkheden om te vernieuwen. Natuurlijk, er zijn zo de beperkingen van de cao en de wettelijke normen, maar er is meer ruimte dan misschien in eerste instantie lijkt. Pas de regels toe, doe het verantwoord en leg het uit. De urennorm van 1000 per jaar, 850 in ons geval, is bijvoorbeeld echt geen abnormale norm. Maar dat betekent niet dat je dan ook echt 1000 of 850 uur klassikaal les moet geven. Die uren zijn ook op andere manieren in te vullen. Met begeleide excursies, met gastcolleges, 'peerlearning', gerichte opdrachten om zelf aan de slag te zijn, noem maar op. Er kan best veel.

Binnen onze vierjarige mbo-opleiding starten we met een basisjaar. Daarin komen we ruimschoots boven de urennorm uit. Eerstejaars zijn hier van negen tot half vijf, vierenhalve dag per week. We noemen dat geen lesrooster maar een werkdag, net als in een bedrijf. Daar heeft niemand moeite mee, als de invulling maar zinvol uitdagend is. Regelmatig zijn de leerlingen 's avonds nog aan het werk. Ze kloppen als het ware in, we houden dus de aanwezigheid bij, niet de absentie. In het tweede jaar gaat het steeds meer om de kennis, inzichten en vaardigheden uit het kwalificatiedossier, de laatste twee jaar om de meesterproef. Onlangs vroegen een paar leerlingen om dat laatste deel in Malawi te doen, in het kader van een ontwikkelingsproject. Kan dat? Natuurlijk kan dat. En als er nu in de regels staat dat er voortdurend contact met en begeleiding door docenten in Nederland moet zijn? Dan is dat via mail, webcam, skype en dat soort middelen echt wel te organiseren. En dat is prima uitlegbaar en verdedigbaar. Ook aan de onderwijsinspectie.

Wat je nodig hebt om te innoveren is visie, lef en ondernemerschap, doorzettingsvermogen en verbindend werken aan een ondernemerscultuur. Eigenlijk komt het erop neer dat je dat doet wat het beste is voor de student. Wij hebben er ook een flinke tijd voor nodig gehad om zover te komen als we nu zijn. We waren sinds jaar en dag al goed in degelijk en gewild onderwijs, maar niet in het voldoen aan de standaarden. En bij realisatie hoort nu eenmaal verantwoording afleggen. Immers, ook in het bedrijfsleven moet je uiteindelijk producten afleveren die aan

de vereiste specificaties voldoen, dus waarom in het onderwijs niet? Daar is hard aan gewerkt, zodat we ook dat in de vingers hebben. En ach, er zal best eens iets tussenzitten wat niet helemaal aan te tonen is, maar wel bijdraagt aan uitstekend onderwijs. Maar dat snapt de inspectie ook wel. Die gaan óók af op hun indrukken, op wat ze horen in gesprekken met medewerkers, studenten en het bedrijfsleven. En als die vol enthousiasme spreken over deze school, dan weet de inspectie echt wel genoeg hoor...

Creativiteit en innovatie bestaan er ook uit dat je kleine dingen anders doet. Dat je de verbinding met de omgeving opzoekt. We nodigen regelmatig externen uit om een verhaal te houden. Echte meesters in hun vak, topcreatieven ook. Heel stimulerend voor docenten en studenten. Dat zou op een vwo-school ook werken. Ik snap best dat binnen een school als de onze, met geselecteerde en gemotiveerde leerlingen, een opleiding voor creatieve beroepen en veel contacten met externen, heel veel aanknopingspunten zijn om te innoveren. En dat men bij andere scholen denkt: jullie hebben makkelijk praten. Maar waarom zou een school voor voortgezet onderwijs niet even goed contacten met het bedrijfsleven kunnen aanknopen, een kunstenaar voor de klas kunnen halen, op een andere manier Engelse les kunnen geven? Waar onze studenten warm van worden is ook waar middelbare scholieren warm van worden. Als de passie en de drive er maar zijn om het beste te bieden dat denkbaar is. Als de waakvlam maar opgevoerd wordt tot een flink vuur.

Hoe onze school er over vijf jaar uitziet? Dat is een school met nog meer verbindingen naar de maatschappij en de omgeving. Waar binnen en buiten met elkaar in verbinding staan, met nog meer buiten leren en binnen valideren. Waar mensen binnenlopen om gebruik te maken van onze voorzieningen, zoals ons theater, en wij gebruikmaken van voorzieningen elders, zoals de bibliotheek. Misschien is het wel een school waar medewerkers in ploegendienst werken. De ene helft van 7 tot 14 uur, de andere helft van 13 tot 20 uur. Want wat dat betreft ben ik het met Tetteroo zeer eens: we maken veel te weinig gebruik van het geïnvesteerd vermogen."

"Als je een school niet als een uitvoeringsorganisatie beschouwt maar als een onderwijsonderneming, is er ineens heel veel ruimte."



is
rector Via Nova College, vmbo-school
te Utrecht (Leidsche Rijn)

was ook
docent in het speciaal onderwijs,
docent onderwijskunde

drijfveer
"Gelukkige kinderen leren moeilijke
dingen makkelijker."

Ron Dorreboom reageert

"Van het onderwijs word je nooit moe. Maar het is wel pittig. Ik merk hoe anders het is om aan een vmbo in een grootstedelijke omgeving te werken, in vergelijking met andere scholen waar ik werkte. De straatcultuur dringt hier door tot in de school. Er lopen veel kinderen rond met 'een verhaal'. En de problematiek wordt steeds heftiger. Dat stelt hoge eisen aan de leraren. Tegelijk merk ik hoe negatief er door de maatschappij tegen het vmbo wordt aangekeken. Ik vind dat zorgelijk. Zo'n 60% van de beroepsbevolking heeft een opleiding op dit niveau. Maar media en politiek schetsen vaak een beeld van het vmbo waar ik onze school en leerlingen niet in herken. Alsof het allemaal ellende is hier, alsof je pas meetelt als je minimaal havo hebt. Dan doe je deze groep toch echt tekort.

Onlangs presenteerden onze vierdejaars hun portfolio sdv voor hun examen. Dat gebeurde in het bijzijn van ouders, broers en zussen, leerkrachten en externen. Ze vertelden hoe hun portfolio tot stand was gekomen en ze werden erover bevraagd alsof het een promotie betrof. Ze moesten hun eigen opleiding 'verdedigen'. Dan zie je welke ontwikkeling deze leerlingen hebben doorgemaakt, waar ze toe in staat zijn. De trots straalde er vanaf, bij de leerlingen maar ook bij hun ouders en leraren. Heel indrukwekkend. Ook hebben leerlingen tijdens een project schilderijen gemaakt. 'Kunstig vmbo' heeft prachtige resultaten opgeleverd, de schilderijen hangen zelfs binnen het ministerie van OCW. En dagelijks voer ik de mooiste gesprekken met leerlingen. Vanmorgen nog, met een leerling die boos was dat z'n gymles uitviel en zich zorgen maakte omdat hij niet aan z'n portie beweging toekwam. Er gebeurt echt veel goeds in het vmbo hoor...

Het verhaal van Kees Tetteroo spreekt me ontzettend aan. Innoveren moet beloond worden, maar de praktijk is dat je er op afgerekend wordt. Er is geen cultuur van innovatie, daardoor komt het zo moeilijk van de grond. De Inspectie lijkt er ook geen raad mee te weten. Zo vond men dat de kwaliteitsborging niet oké was. Terwijl we nota bene een Investor in People-school zijn! Maar de Inspectie hanteert blijkbaar andere indicatoren. Er is geen bedrijfstak te bedenken waar er zo met innovatie omgegaan wordt. Het denken lijkt niet verder te gaan dan in termen van uur-vak-docent-lokaal. Je merkt dat aan alles. Bijvoorbeeld dat je als school in een grootstedelijke omgeving afgerekend wordt op het aantal leerlingen. Ik denk dan: geef nou eens wat meer ruimte, kijk naar wat er hier speelt en houd daar rekening mee.

Op onze school gaan we uit van wat onze leerlingen kunnen, niet van wat ze niet kunnen. Ons motto is: gelukkige kinderen leren moeilijke dingen makkelijker.

Dus daar begint het. Je moet zorgen dat die kinderen gelukkig zijn, zich gewaardeerd weten, eigenwaarde hebben. Je zou kunnen zeggen: als school moet je beginnen met het empoweren van de leerlingen. Pas dan kom je aan het leren toe. En ja: deze leerlingen leren echt anders. Rekenen en taal, daar draait het om, maar dat vinden ze echt heel moeilijk. Ze hebben het wel nodig, maar het vraagt een grote inspanning. En het is toch de graadmeter, zie de adviezen van de Onderwijsraad. Maar maak je kinderen echt gelukkiger door daar zo'n enorm accent op te leggen? Blijkbaar kan er veel maar uiteindelijk worden deze leerlingen toch weer op taal en rekenen afgerekend.

Vakkennis maakt je nog geen goede leraar. Zeker in het vmbo heb je mensen nodig die breed zijn opgeleid. Aan 'éénvakkers' heb je hier niets. Wij leiden docenten samen met de hogeschool zelf op tot docent, mensen die een brede basis hebben. Liefst ook hebben we mensen uit de praktijk, die een aantal jaren in het bedrijfsleven hebben gewerkt. Daar hebben leerlingen respect voor. Zelf ben ik al jaren vurig voorstander van een speciale lerarenopleiding voor het beroepsonderwijs, juist omdat het vmbo een heel ander type leraar vraagt dan de havo of het vwo en gymnasium doen. Ik heb mensen nodig die tegen een leerling durven zeggen: 'Ik ga je van school sturen! Maar dan wel over een paar jaar en mét een diploma. Eerder laat ik je niet gaan!'"

"Ik heb mensen nodig die tegen een leerling durven zeggen: 'Ik ga je van school sturen! Maar dan wel over een paar jaar en mét een diploma. Eerder laat ik je niet gaan!'"



Alexander Rinnooy Kan

✦ “Elk goed onderwijsstelsel kenmerkt zich door innovatie, door voortdurend bezig zijn om zaken beter aan te pakken, door te experimenteren en je tegelijk te baseren op bewezen methoden...”

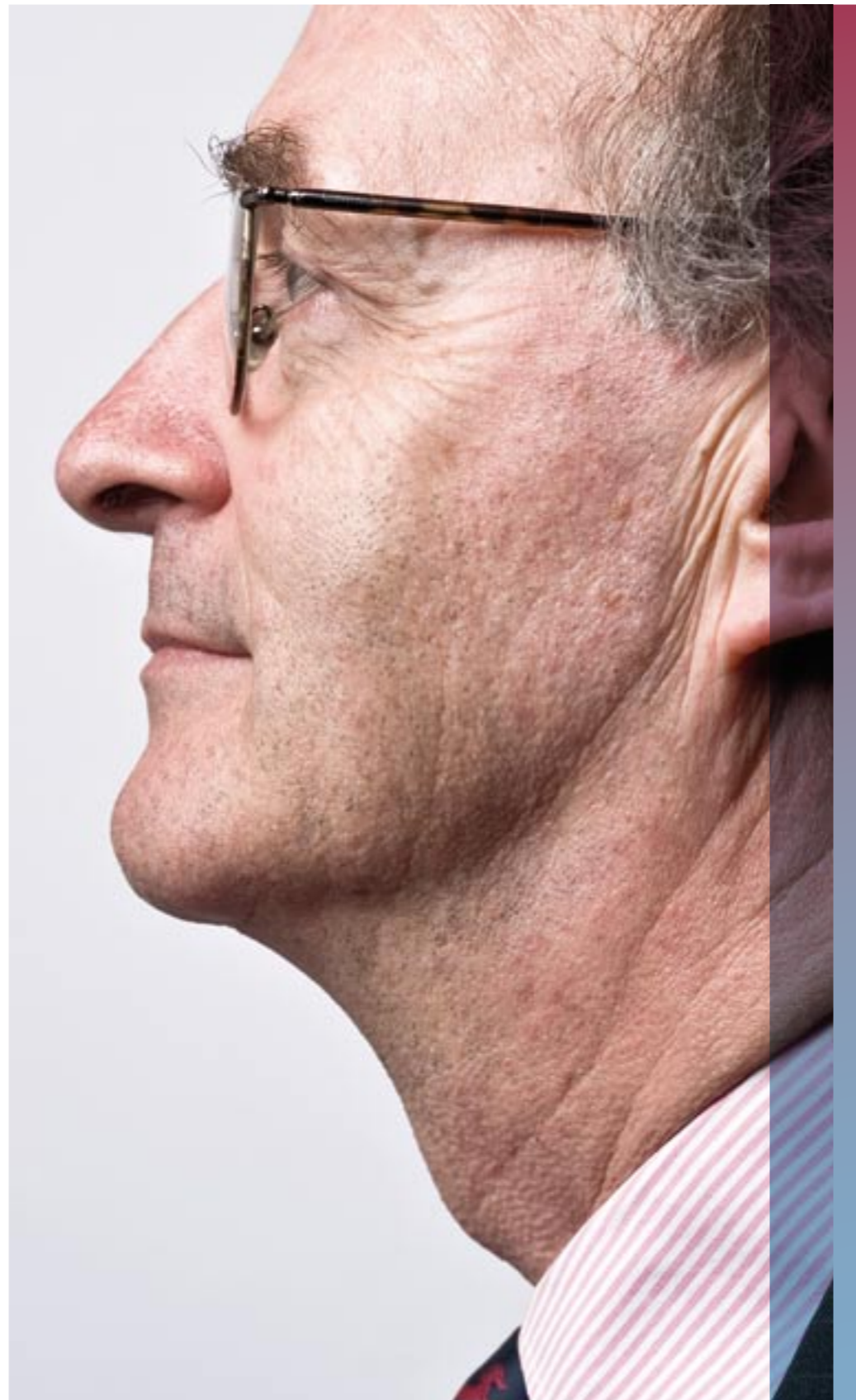
is
voorzitter Sociaal Economische Raad

was ook
voorzitter Commissie Leraren, die voorstellen deed hoe het lerarentekort aangepakt kan worden

drijfveer
“Innovatie is een essentiële motivatie voor vooruitgang. Professionele ontwikkeling bestaat bij de gratie van doorlopende vernieuwing.”



“Innovatie binnen het onderwijs is in ieders belang. Alles begint bij goed onderwijs, en alles en iedereen heeft er baat bij als het onderwijs zich blijft vernieuwen. De economie, de maatschappij, de leerlingen en niet in de laatste plaats de leraren zelf. Ik snap dat je met innovatiedoelstellingen die verwoord zijn als efficiencyverbetering en productiviteitsverhoging de handen dáár nog niet op elkaar krijgt. Toch zijn die doelen beslist ook in hun voordeel. Want het is duidelijk dat er iets moet gebeuren aan de overbelasting van veel docenten. Die moeten niet belast worden met allerlei secundaire zaken die niets met lesgeven of andere aandacht voor leerlingen te maken hebben. We willen daarom dat er meer aandacht en ruimte komt voor échte ontwikkeling, voor inventiviteit, voor professionaliteit. Als scholen op een slimme manier zaken anders gaan organiseren gaat de kwaliteit toenemen, krijg je leerlingen die met meer plezier naar school gaan, krijg je betere prestaties en krijg je een betere onderwijskwaliteit. Innovatie is dus zeker in het belang van docenten zelf. Het is belangrijk én het is urgent.



Natuurlijk, innovatie kan je niet opleggen. Het ministerie kan dat niet, en het schoolmanagement ook niet. Maar wat de overheid en schoolleiders wel kunnen doen is de voorwaarden creëren waaronder innovatie tot leven komt. De motivatie om verbetering na te streven moet aangewakkerd worden. Leraren moeten dat vanuit hun professie ook doen. Het kenmerkt voor mij de ware professional dat deze steeds weer naar mogelijkheden streeft om het beter te doen en steeds zoekt naar vernieuwing. Dat hij goed luistert, wil leren, interesse toont. En dat hij daar samen met collega's mee aan de slag gaat, zowel binnen als buiten de school. Het management van scholen moet dat sterk stimuleren, moet leraren die duw geven om elkaar op te zoeken, naar buiten te gaan, hun professionele netwerk op te bouwen en te benutten en van elkaars ervaringen gebruik te maken.

Hoe Nederland het doet in vergelijking met ons omringende landen is niet zo gemakkelijk samen te vatten. De onderwijssystemen in de diverse landen verschillen sterk en zijn zeer cultuurgebonden. Maar kijk bijvoorbeeld naar de Scandinavische landen, waar men door de jaren heen een zeer goed onderwijsstelsel heeft gecreëerd. Er is veel geld voor beschikbaar, er is veel aandacht voor vernieuwing en dat heeft ervoor gezorgd dat men een hoog opgeleide bevolking heeft. Het lerarenvak staat er ook echt in hoog aanzien. Dat goede onderwijs zorgt er voor het

gewenste 'level playing field' dat we hier ook nastreven, voor gelijke kansen, voor meer mensen die kunnen delen in de welvaart. Dat kunnen we in ons land ook bereiken. En hoe verschillend onderwijssystemen ook mogen zijn: elk goed stelsel kenmerkt zich door innovatie, door voortdurend bezig te zijn om zaken beter aan te pakken, door het lef om te experimenteren en je tegelijk te baseren op bewezen methoden. Die experience based benadering, ontwikkeling dus op grond van feitelijke ervaringen, is van doorslaggevende betekenis. Je leert immers zowel van successen als van fouten. En niet alleen van je eigen successen en fouten, maar ook van die van anderen.

Innovatie is van alle tijden. En in mijn optiek zou het permanent hoog op de agenda moeten staan. Maar met het enorme tekort aan leraren dat we op ons af zien komen is het wel heel urgent geworden. De huidige economische situatie verlicht de pijn van het lerarentekort misschien wel wat, omdat een baan in het onderwijs ineens een nog aantrekkelijker optie is geworden. Maar in de wetenschap dat binnen de komende vier jaar driekwart van de huidige docenten het onderwijs verlaat, is er echt nog geen reden tot juichen. We zijn er nog lang niet. En als we niet heel hard werken aan een goed klimaat voor vernieuwing, is de huidige aantrekkelijkheid maar voor even. Alleen met grote, blijvende aandacht voor verbetering en vernieuwing lossen we dit enorme probleem op.”



is
voorzitter CvB SKOZOK, overkoepelende stichting van 31 basisscholen (RK en PC) in de Kempen

was ook
leerkracht po
consultant begeleidingsdienst en
landelijke centra
marketingcommunicatieadviseur in
het bedrijfsleven

drijfveer
"Ik ben geboeid door de combinatie
mensen, organisaties, toekomst.
Ik vind het geweldig om een bijdrage
te leveren aan de ontwikkeling van
mensen en organisaties."

Henk Derks reageert

"In de visie van Rinnooy Kan kan ik goed meegaan, al mis ik wel het perspectief van de leraar. De kern van de vraag is hoe de leraar in staat gesteld wordt die andere rol in te vullen. Scholen zijn in ons onderwijsbestel een soort uitvoeringsorganisatie. Om het met een metafoor te zeggen: er is jaren van bladmuziek gespeeld, nu moet men improviseren. Improviseren is niet zomaar wat doen. Je moet het instrument goed beheersen, het thema begrijpen, goed afstemmen op anderen, en anderen op jou. Verder moet je beschikken over een arrangement waardoor leerlingen zich kunnen ontplooien. Bij veruit de meeste leraren is de wil om te veranderen er beslist. Daar schort het niet aan, maar de voorwaarden en de middelen ontbreken veelal.

Tot gezamenlijk ontwikkelen en vernieuwen komt het vaak niet. Je krijgt het als leraar niet voor elkaar om na de lestijd nog eens met fundamentele veranderingen aan de slag te gaan. Wat wel zou werken? Als je de week zou verdelen in vier dagen onderwijs geven en één dag ontwikkelen, maak je ruimte en wordt innovatie onderdeel van de vaste, wekelijkse taken. Zonder die extra ruimte vindt innovatie alleen plaats onder de druk van een crisis of is beperkt tot studiedagen. Ik ben het er zeer mee eens dat professionele ontwikkeling normaal moet zijn. Als je kennisontwikkeling uit de beroepsgroep haalt, is dat het einde van de professe. Op dat punt is het onderwijs wel een beetje beland. Het gaat alleen nog maar om het volgen van methodes en instructies, om de uitvoering. De school van de toekomst is geen introverte, maar een extraverte organisatie die continu in verbinding staat met de omgeving. Die omgeving ontwikkelt zich ook. Kennisontwikkeling, reflecteren op het werk en de ontmoeting moeten daarom centraal staan. De maatschappij organiseert en ontwikkelt zich via netwerken. Die horizontale structuur vraagt echt om een ander soort onderwijs, een andere legitimering. Het vraagt om een ander soort leraar, bij wie het draait om diversiteit, inspiratie en creativiteit, niet alleen vakken, leerlijnen, didactiek en leertheorieën. Onderwijs moet opbrengst gericht zijn maar in een veel bredere variant dan alleen het taal- en rekenonderwijs.

Naar mijn idee is het met de vernieuwing van het onderwijs toch erg veel polderen in ons land. Kijk naar wat er écht toe doet in het onderwijs. Als je het totale bedrag dat aan onderwijs wordt uitgegeven deelt door het aantal kinderen, zul je schrikken van het bedrag dat niet aan dat kind ten goede komt. Veel geld blijft hangen in de vele adviesclubs, begeleidingsorganisaties, commissies, belangenorganisaties en onderzoeksinstituten, terwijl leraren het moeten

doen! Neem de medezeggenschap. Dat kost jaarlijks binnen onze stichting, met ruim dertig scholen, alles bij elkaar zo'n kwart miljoen aan alleen de uren van leerkrachten. Wat levert dat op? Begrijp me goed, ik ben een groot voorstander van het gesprek met en de betrokkenheid van ouders en zelfs de omgeving van de school, de buurt. Je zou die middelen met meer rendement moeten inzetten. Bijvoorbeeld door aan de slag te gaan met ouderpanels, samen aan een gemeenschap te bouwen, in contact te zijn met de omgeving. Op een van onze scholen zorgt de plaatselijke fanfare bijvoorbeeld voor de muzieklessen. Dat levert geweldig veel op. Samen met de ouders werken aan een inspirerend leerklimaat, dat is wat je als school zou moeten willen.

De traditionele pedagogische driehoek van leerkracht - kind - wereld is naar mijn idee achterhaald. Het gaat om de driehoek ouder - kind - wereld. De school heeft daar een belangrijke faciliterende rol in, samen met bijvoorbeeld de kinderopvang en peuterwerk. Samen moet je met dat soort partijen tot heldere afspraken komen. Gelegenheid bieden aan kinderopvang binnen de school en bijvoorbeeld maatschappelijke zorg in de school. Wil je daarmee aan de slag dan zie je Nederland op z'n smalst. Er zijn allerlei verschillende regels, financieringsstromen en huisvestingsnormen die niet met elkaar in overeenstemming zijn te brengen. Dat ervaar ik wel als een sta-in-de-weg: het gebrek aan vertrouwen in scholen en de vele regels die je hinderen om dingen écht anders te organiseren.

Het lijkt vaak of de sense of urgency ontbreekt. Een ander soort onderwijs is van groot belang voor de BV Nederland. Onderwijs moet immers meegaan met de ontwikkelingen van de maatschappij. Daar moet dan wel de ruimte voor komen en de middelen. Veel van de passiviteit in het onderwijs, van de aarzeling om te veranderen, vindt zijn bron in het ontbreken van vertrouwen en de beperkte ruimte die er is. Komt die ruimte er, dichtbij de praktijk, dan weet ik zeker dat het goed komt."

"Kijk naar hoe de maatschappij zich ontwikkelt via netwerken.

Die horizontale legitimering vraagt echt om een ander soort onderwijs. En een ander soort leraar."



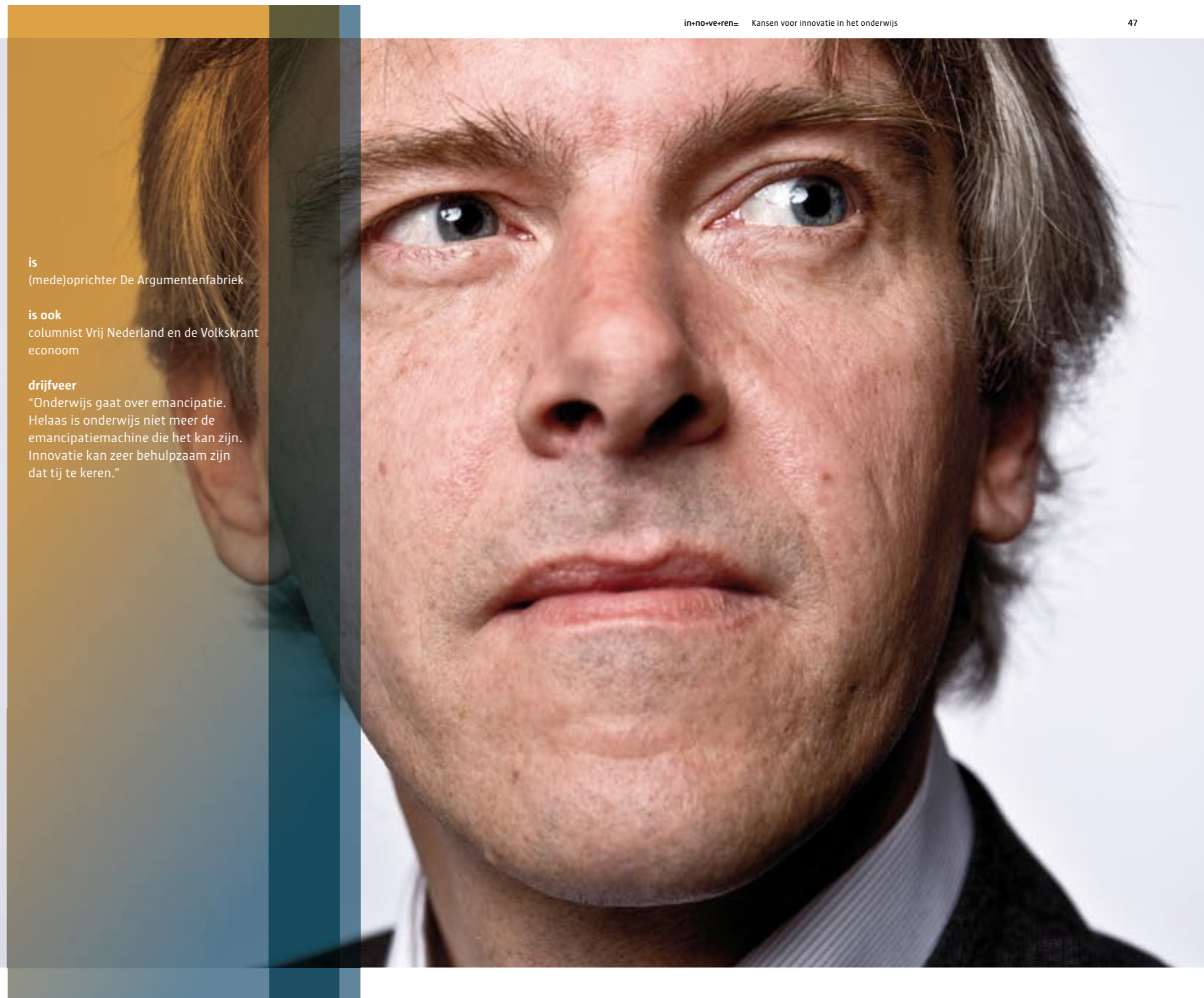
Frank Kalshoven

+ “Scholen moeten nadenken over andere manieren van organiseren waarbij de kwaliteit stijgt en de arbeidsintensiteit daalt. Dát versta ik onder innovatie.”

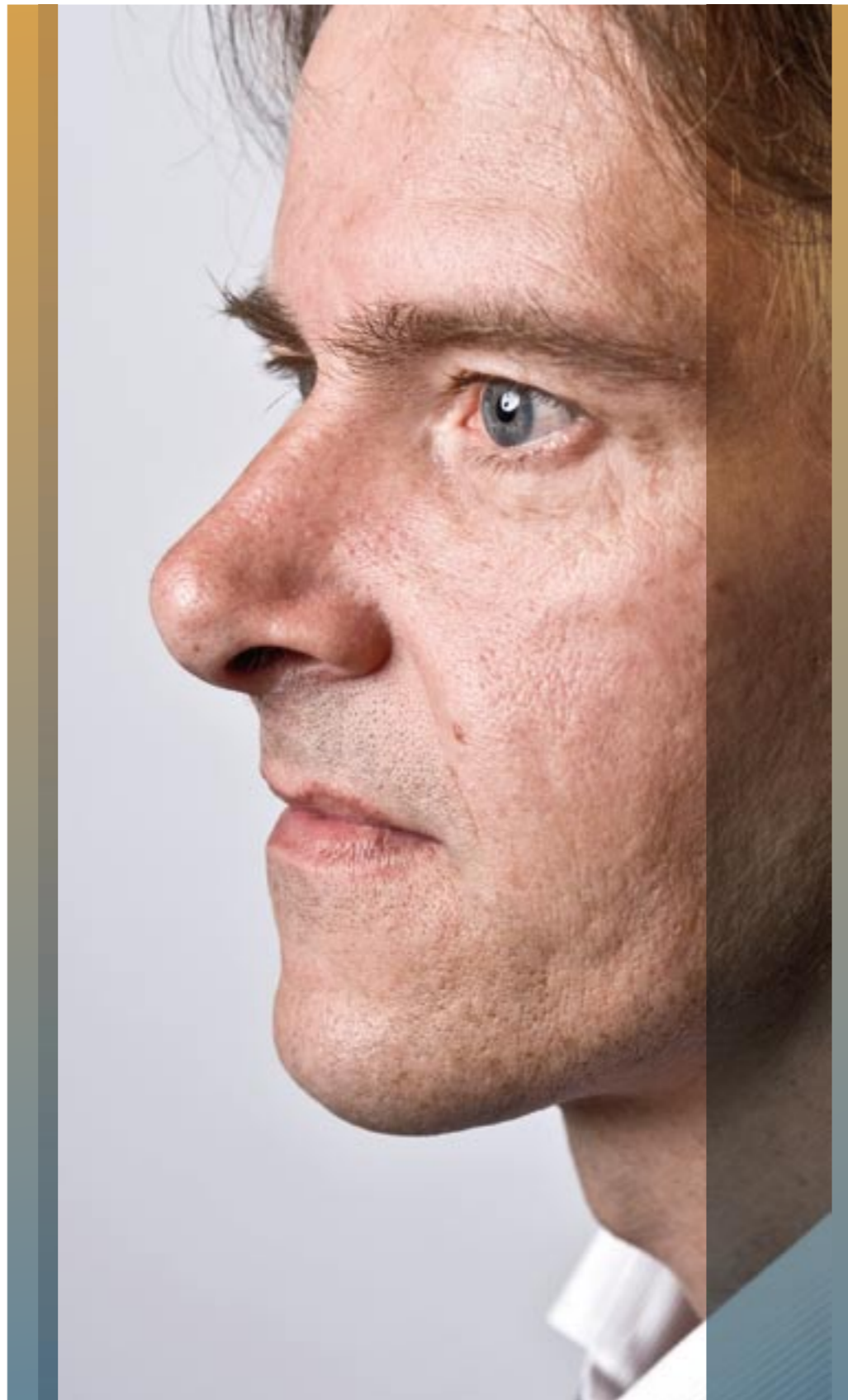
is
(mede)oprichter De Argumentenfabriek

is ook
columnist Vrij Nederland en de Volkskrant
econoom

drijfveer
“Onderwijs gaat over emancipatie. Helaas is onderwijs niet meer de emancipatiemachine die het kan zijn. Innovatie kan zeer behulpzaam zijn dat tij te keren.”



“In de kern betekent innovatie dat je via vernieuwing en verandering de arbeidsproductiviteit laat stijgen. Daardoor kan je met minder mensen meer produceren of betere diensten leveren. In de private sector stijgt die productiviteit elk jaar met zo’n 2,5 tot 3 procent. In de publieke sector is dat al vele jaren achtereen 0 procent. De econoom Baumol stelt dan ook dat bedrijven de bron zijn van economische groei. Daar vinden de innovaties plaats. Want door te innoveren worden werkzaamheden minder arbeidsintensief en dat schept ruimte voor hogere lonen in de marktsector. Dat heeft uiteindelijk ook gevolgen voor de loonontwikkeling in de publieke sector. Maar daar neemt de arbeidsproductiviteit niet toe. De publieke sector wordt daardoor steeds duurder. En omdat hier de prikkel ontbreekt, maakt innovatie volgens Baumol dus geen kans in de publieke sector. Ik deel zijn analyse, maar niet zijn conclusie. Zo werkt het vandaag niet meer. Mijn overtuiging, noem het een missie, is dat in de publieke sector innovatie absoluut mogelijk is. Mits er wel een prikkel is. Een stok achter de deur, waaruit die ook mag bestaan. Die moeten we dus gaan organiseren.



Voor de invoering van de Wet werk en bijstand konden gemeenten hun bijstandsuitkeringen gewoon declareren bij het Rijk. Gemeenten hadden er geen belang bij om het aantal bijstandsgerechtigden te verlagen, dus gebeurde dat niet. Sinds er gewerkt wordt met normbedragen en gemeenten het geld dat ze overhouden mogen houden, bedenken zij allerlei creatieve manieren om het aantal bijstandsgerechtigden te minimaliseren. Dat heeft geleid tot een enorme cultuuromslag. Dat kan in het onderwijs ook.

Als je de goede prikkels geeft, volgt de gedragsverandering vanzelf. Dan verandert de cultuur mee. Het onderwijs heeft te lang in een achterhaalde structuur gezeten en staat bol van de tradities. Zo hebben we nog altijd een lange zomervakantie vanwege de oogsttijd. Tot een jaar of tien geleden gold er een bevelstructuur, dicteerde Den Haag stelselveranderingen. Ook al is er veel veranderd en is er tegenwoordig veel meer ruimte dan mensen in het onderwijs denken, zij zijn het nog niet gewend. Het tijdperk waarin scholen lerende systemen zijn, kostenbewust, gericht op voortdurende verbetering, waarin men alert is op wat er in de omgeving gebeurt en anticipeert op ontwikkelingen, is nog niet aangebroken. Bovendien is de publieke sector behept met het ‘not invented here’-syndroom. Mensen staan te weinig open voor innovaties elders, zij willen het wiel te graag zelf uitvinden. Terwijl evidence-based innoveren echt

de kant is die scholen op zouden moeten. Beter goed gejat dan slecht bedacht. Bovendien is het huidige stelsel nog erg beschermend. Je hebt nieuwe concepten nodig om scholen wakker te schudden, om tradities te doorbreken.

Stel je eens voor wat er zou gebeuren wanneer je een school volgens een volstrekt nieuw concept zou starten. Bijvoorbeeld een in havo gespecialiseerde school, volgens een soort franchiseconcept. Stel je er een ware innovatiemachine bij voor. Met volstrekt nieuwe lesmethoden, uitgebreide inzet van ICT, zeer praktijkgericht, met variabele groepsgrootte, dan weer intensieve begeleiding en dan weer hoorcolleges voor 100 leerlingen tegelijk, geen huiswerk, vrij in te delen vakantieweken et cetera. Wat zou dat losmaken bij scholen in de omgeving? Ze zouden zich moeten aanpassen.

Wellicht een stap te ver, maar wel leuk om over na te denken: wat is er eigenlijk tegen om dat commercieel te doen? Die school krijgt een vast bedrag aan publiek geld per leerling, weet dat zeer efficiënt in te zetten en de aandeelhouders mogen de winst houden. Dat moet dan natuurlijk leiden tot verlaging van het bedrag per leerling, zodat de publieke sector er ook wijzer van wordt. Nogmaals, het is een wild idee. Maar ik denk wel dat je loskomt van het traditionele denken door op een heel andere manier naar het huidige onderwijs te kijken. Dat andere denken hebben we heel hard nodig om eruit te halen wat erin zit.”



is
oprichter van de eerste IMC Weekendschool in Amsterdam Zuidoost (in 1998) en van de daaropvolgende acht IMC Weekendscholen verspreid over Nederland

is ook
psycholoog en psychotherapeut

drijfveer
"Als je idealen hebt en de ruimte om die te verwezenlijken, dan zijn er geen obstakels, alleen creatieve oplossingen."

Heleen Terwijn reageert

"Ik ben het op hoofdlijnen eens met Kalshoven. Hij neigt alleen wel naar het stimuleren van blauwdrukken: innovaties die in elke school kunnen worden toegepast. En daar ben ik huiverig voor. De ideale inrichting van het onderwijs verschilt namelijk per schooltype, per doelgroep, per buurt. Bovenaan hoort te staan dat onderwijs alle leerlingen naar een hoger plan tilt. Wat daarvoor nodig is, verschilt per school. Natuurlijk kunnen directeuren zich daarbij laten inspireren door goede voorbeelden. Daarom zouden goede scholen ook doorlopend in de schijnwerpers moeten staan.

Tussen 1995 en 1998 deed ik als psycholoog onderzoek naar de toekomstverwachtingen van kinderen in Amsterdam Zuidoost. Ik werd geschokt door de negatieve ontwikkeling van de 10- tot 14-jarigen. Op jonge leeftijd waren ze enthousiast en hadden ze mooie toekomstplannen, zoals advocaat worden, of modeontwerpster. Toen ik hen op latere leeftijd terugzag bleken velen boos, teleurgesteld en somber. Ze zaten op het vmbo en er werd veel te weinig van hen verwacht; ze dachten dat ze alleen nog maar schoonmaker konden worden. Het ontbrak hen aan uitzicht op een goede toekomst en aan zelfvertrouwen.

De kinderen wilden weten hoe het is om naar de universiteit te gaan en of ik geen ingenieur kende, want 'dat is misschien een interessant beroep.' Zo ontstond bij mij het idee om deze kinderen in contact te brengen met mensen die hen de wereld kunnen laten zien. Opdat ze hun hart kunnen ophalen. De Weekendschool is opgericht voor jongeren in achterstandswijken, maar het bevat elementen die op alle scholen interessant kunnen zijn. De leerlingen krijgen drie jaar lang elke zondag les in academische vakken, kunsten en vaardigheden. Gastdocenten, afkomstig uit talloze praktijkvelden, geven lessen in bijvoorbeeld filosofie, recht, journalistiek en geneeskunde.

Het begon met één school in de Bijlmer, maar inmiddels hebben we negen vestigingen in Nederland. Met wachtlijsten. Dezelfde jongeren blijken op de Weekendschool aantoonbaar gemotiveerder dan op gewone scholen. Het is niet verplicht, maar de motivatie is hoog. Logisch, want jongeren leren de wereld kennen en hun talenten ontdekken. Zij zien het niet als school, maar uitstapje naar interessante werelden. Hun ouders zijn doorgaans ook enthousiast, blij dat hun kind kansen krijgt die zijzelf niet hebben gekregen.

Ook de reguliere scholen ontvangen ons met open armen. 'Dit zouden wij ook wel willen bieden,' zeggen ze. Ze zien ons niet als concurrentie, maar als aanvulling. Zij weten ook dat dit nodig is. De volgende stap is dat scholen elementen

van de Weekendschool verwerken in hun programma's. Bijvoorbeeld door een jurist uit te nodigen die vertelt over recht. Of een politicus, die uitlegt wat democratie betekent. Leerlingen blijken extreem nieuwsgierig als de maatschappij de school wordt binnengehaald. Tenminste, in een context waarin ze steeds opnieuw ervaren dat het onderwijs er voor hén is.

Bij het ontwerpen van de Weekendschool heb ik geprofiteerd van een conditie die ook andere onderwijsvernieuwers gegund zou moeten zijn, namelijk het mandaat. Ik heb van private financiers de ruimte gekregen om de Weekendschool naar eigen inzicht vorm te geven; in de eerste jaren van IMC en tegenwoordig van meer dan vijftig andere private sponsors. Mijn terrein was de inhoud: het programma, de omgang met de leerlingen, met hun ouders, het opleiden van medewerkers, enzovoort. Sponsors tekenden in op de idealen, en natuurlijk legde ik achteraf verantwoording af. Het klinkt misschien kil, maar IMC Weekendschool wordt gerund als een bedrijf. Dat principe zou ook heel goed voor reguliere scholen kunnen gelden die wel door de overheid worden gefinancierd. Dat zie ik als belangrijkste obstakel voor goed onderwijs in Nederland: dat ondernemende schooldirecteuren nog onvoldoende ruimte krijgen om hun scholen te leiden als ondernemingen. Daar hoort dan in geval van wanprestatie ook een afrekening bij.

Innovatie op zichzelf is natuurlijk geen doel in het onderwijs. Idealen voorop, zou ik zeggen. En dat zijn er nogal wat. Zoals: alle leerlingen betrekken, hen uitzicht bieden op een goede toekomst en hen interessante dingen leren die onmiddellijk iets opleveren. Gelukkig werken goede scholen hier in toenemende mate aan. Alleen zijn die helaas nog niet de norm. Belangrijk vind ik dat we geen blauwdrukken gaan nastreven; alleen al omdat de maatschappij continu verandert. Toen ik elf jaar geleden met de Weekendschool begon, hadden kinderen in achterstandswijken bijvoorbeeld nog geen computers thuis. Ook de bevolkings-samenstelling verandert, wat steeds weer nieuwe oplossingen vraagt bij het bewaken van een stimulerend schoolklimaat en het organiseren van extra steun voor hen die dat nodig hebben.

Ik ben voorzichtig positief gestemd. Een gunstig teken is dat er in de afgelopen tien jaar veel meer aandacht is gekomen voor achterstanden. Ook zijn er echt goede scholen, die hun doelgroepen wél stimuleren. Maar het is nog veel te mager en er gaat nog heel veel mis. Het onderwijs heeft nu ondernemende directeuren nodig die met hun teams alles op alles zetten om het beste uit hun leerlingen te halen. Al het andere is bijzaak."

"Er zijn ondernemende directeuren nodig die alles op alles zetten om het beste uit hun leerlingen te halen. Al het andere is bijzaak."

Wie, wat, web

Een opsomming van alle personen en initiatieven uit deze publicatie en hun vindplaatsen op internet.

De Argumentenfabriek www.argumentenfabriek.nl	Frank Kalshoven is mede-oprichter van De Argumentenfabriek. De Argumentenfabriek helpt organisaties bij het inzichtelijk maken van complexe problemen door het visualiseren van argumentaties.	ROC Eindhoven www.roceindhoven.nl	Kees Tetteroo is voorzitter van het College van Bestuur van ROC Eindhoven.
De Buut www.buut.nl	Peter Prinse is onderwijzer van groep 8 van basisschool De Buut in Nijmegen.	School 23 www.roceindhoven.nl/inhoud/00023.html	School 23 biedt binnen ROC Eindhoven extra steun aan leerlingen die dat nodig hebben. Het gevolg is dat voortijdige schooluitval is verminderd en de doorstroom naar mbo en regulier voortgezet onderwijs is verbeterd.
Innovatorsnetwerk www.onderwijsarbeidsmarkt.nl	Het Innovatorsnetwerk is een groep van schoolleiders uit het bo en vo, opgericht door SBO (Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt) en Stichting Nederland Kennisland. Het netwerk is een soort 'denktank in actie' die naar inspiratie en beweging streeft.	SintLucas – de Eindhovense school www.sintlucas.nl	Walther Tibosch is voorzitter van het College van Bestuur van SintLucas – de Eindhovense school.
KNAW www.knaw.nl	Robert Dijkgraaf is president van de Koninklijke Nederlandse Akademie der Wetenschappen (KNAW).	SKOZOK www.skozok.nl	Henk Derks is voorzitter College van Bestuur van SKOZOK, een overkoepelende stichting van 31 basisscholen (RK en PC) in de Kempen.
Lauwers College www.lauwerscollege.nl	Hans Jansen is directeur/bestuurder van het Lauwers College in Buitenpost.	Sociaal Economische Raad www.ser.nl	Alexander Rinnooy Kan is voorzitter van de Sociaal Economische Raad (SER).
MBO Raad www.mboraad.nl	Walther Tibosch is bestuurslid van de MBO Raad.	Stichting Kennisland www.kennisland.nl	Joeri van den Steenhoven is oprichter en voorzitter van Stichting Kennisland, een onafhankelijke denktank die de Nederlandse kenniseconomie ondersteunt door middel van onderzoek, advies en projecten.
McKinsey Nederland www.mckinsey.nl	Wiebe Draijer is managing partner bij organisatieadviesbureau McKinsey Nederland.	Stichting Klasse www.stichtingklasse.nl	Joke Middelbeek is directeur van Stichting Klasse, een samenwerkingsverband van 21 openbare scholen in de regio Gouda – Woerden.
Netwerkschool www.netwerkschool.nl	De Netwerkschool is een initiatief van mensen en organisaties uit de onderwijswereld die streven naar vernieuwing van het onderwijs. Zij hebben een ondernemingsplan ontwikkeld voor de Netwerkschool, een nieuw op te richten school waarvan het doel is: verdubbeling van het rendement in het onderwijs.	Stichting Penta www.stichtingpenta.nl	Alex Peltekian is algemeen directeur van Stichting Penta, overkoepelende stichting van dertien basisscholen in Hoorn en omgeving.
Onderwijs Pioniers www.onderwijspioniers.nl	Onderwijs Pioniers is een stimuleringsprogramma van SBO (Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt) en Stichting Nederland Kennisland. Onderwijs Pioniers biedt docenten ruimte, tijd, geld en professionele begeleiding om een goed idee te ontwikkelen.	Stichting Proefjes www.proefjes.nl	Initiatief van Robbert Dijkgraaf. Het doel is om kinderen al op jonge leeftijd vertrouwd te maken met wetenschap.
Platform Bèta Techniek www.PlatformBètaTechniek.nl	Het Platform Bèta Techniek heeft van de overheid de opdracht gekregen om te zorgen voor voldoende en kwalitatief goed opgeleide bèta's en technici.	Teachers Academy www.teachersacademy.nl	De Teachers Academy, opgericht door TIER, draagt met 'evidence based' werken bij aan de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs en het terugdringen van het dreigende lerarentekort.
		TIER www.tierweb.nl	Henriëtte Maassen van den Brink is wetenschappelijk coördinator van TIER (Top Institute for Evidence Based Education Research). Hier wordt onderzoek gedaan naar ontwikkelingen in het onderwijsveld op basis van het 'evidence based' principe.

Universiteit van Amsterdamwww.uva.nl**Universiteit Maastricht**www.um.nl

Henriëtte Maassen van den Brink is hoogleraar economie aan de Universiteit van Amsterdam (UvA) en hoogleraar 'evidence based' onderwijs aan de Universiteit Maastricht (UM).

Via Nova Collegewww.vianovacollege.nl

Ron Dorreboom is rector van het Via Nova College, vmbo-school in Utrecht (Leidsche Rijn).

Weekendschoolwww.imcweekendschool.nl

Heleen Terwijn is oprichter van de Weekendschool, een school voor aanvullend onderwijs voor jongeren uit achterstandswijken. Het doel is om hun perspectieven te verruimen, hun zelfvertrouwen en talenten te versterken en de aansluiting bij de mainstream samenleving te verbeteren. Inmiddels kent Nederland negen IMC Weekendscholen.

Colofon

Coördinatie OCW

Directie Kennis, Vera Pieterman,
Brian Fischel en Dionne Zeldenrijk

Interviews en eindredactie

Leene.txt, Gouda

Fotografie geïnterviewden

Netwerk Onderwijsinnovatie

Erno Wientjens, Rotterdam

Fotografie overige geïnterviewden

Diverse fotografen in de eigen omgeving

Concept en ontwerp

L5 communicatie + design, Rotterdam

Druk

Koninklijke Broese & Peereboom, Breda

Dit is een uitgave van het Netwerk Onderwijsinnovatie, mogelijk gemaakt door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Den Haag, juni 2009

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Rijnstraat 50, 2515 XP Den Haag

Postbus 16375, 2500 BJ Den Haag

T: 070 412 34 56

F: 070 412 34 50

E: ocwinfo@postbus51.nl

Voor meer informatie: www.OCW.nl (dossier Innovatie)