

Vijf jaar innoveren

Opbrengsten van het Innovatieproject



**durven
delen
doen**

Sietske Waslander

Over deze publicatie

Het Innovatieproject van de VO-raad heeft vijf jaar lang innovaties in het voor-gezet onderwijs gestimuleerd. Aan het einde van het project zijn tal van opbrengsten beschreven in twaalf publicaties die samen een box vullen. Dit boekje, de eerste in de reeks, schetst de achtergrond van het Innovatieproject en de rationale achter de verschillende deelprojecten. Het geeft een samenhangend overzicht van leringen, bevindingen en opbrengsten. Het zet nog eens op een rijtje wie in de loop der tijd allemaal bij het project betrokken zijn geweest. En dat alles op de kortst mogelijke manier.

Vijf jaar innoveren

Opbrengsten van het Innovatieproject

**durven
delen
doen**

Sietske Waslander

Woord vooraf

Na vijf jaar intensief met scholen en onderzoekers te hebben samengewerkt aan het realiseren van onderwijsvernieuwingen vindt u in deze Innovatiebox de opbrengsten van het Innovatieproject.

Innoveren blijkt echt een kunst. Alle zeilen moeten worden bijgezet. Maar zoals ook in deze publicatie staat omschreven, kunnen niet alle opbrengsten van de projecten op de scholen in tekst worden omgezet. Scholen hebben geleerd processen van onderzoekend vernieuwen toe te passen in de school. Zoiets is ongrijpbaar, niet tastbaar.

Met deze publicatie wordt de lezer wegwijs gemaakt in het grote aantal opbrengsten van het Innovatieproject. Daar is door veel mensen heel hard aan gewerkt. We zijn trots op het resultaat en hopen en verwachten dat veel scholen er hun voordeel mee zullen doen.

Voor de totstandkoming van de opbrengsten van het Innovatieproject waren veel mensen en organisaties onmisbaar. In de eerste plaats natuurlijk de scholen, want daar draaide het allemaal om. De betrokkenheid en het enthousiasme van de schoolleiders, docenten en leerlingen waren voor ons een dagelijkse inspiratiebron. Daarnaast de onderzoekers, alle medewerkers van het Innovatieproject, medewerkers en bestuurders van de VO-raad, leden van de Programmaraad én de Junior Programmaraad en vele anderen die hun bijdragen geleverd hebben.

Graag wil ik, zonder iemand te kort te willen doen, één persoon met name bedanken. Sietske Waslander was als programmaleider onderzoek van onschatbare waarde voor het Innovatieproject. Niet alleen vanwege haar grote inzet en expertise, maar ook vanwege haar warme en inspirerende persoonlijkheid.

Carlijn Harink
Projectleider Innovatieproject



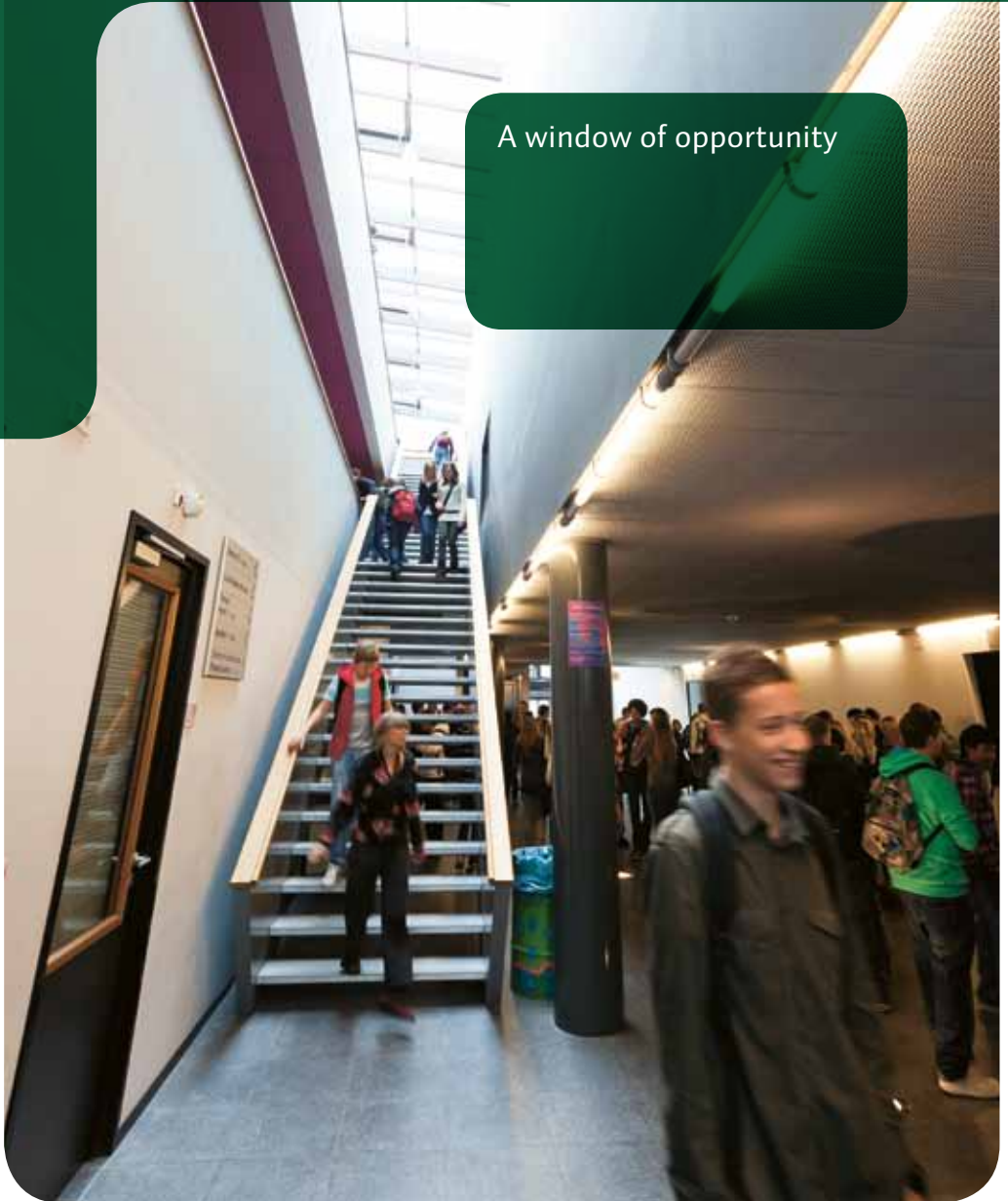
Inhoudsopgave

1	De missie	5
2	De uitrusting	7
3	Onderweg	13
4	Opnieuw 7 maal C	19
1	Concentratie	20
2	Coherentie	22
3	Commitment	23
4	Community	25
5	Continuïteit	26
6	Consistentie	26
7	Context-management	28
	En meer...	29
	De kwetsbaarheden van verbreden	29
	De kracht van onderzoekend vernieuwen	31
5	Missie geslaagd?	35
	Bijlage	39

1

De missie

A window of opportunity



Het is 2005.¹ Innovatie staat hoog op de politieke agenda. Ook voor het onderwijs. De Tweede Kamer heeft ‘innovatie bij wet’ mislukt verklaard. De minister wil meer autonomie en meer verantwoordelijkheid bij de scholen en de sector leggen. Schoolmanagers.VO ziet kansen en gaat de uitdaging aan, vooruitlopend op de nieuwe sectororganisatie. Er is ‘momentum ... om op een nieuwe wijze de verbetering en vernieuwing van ons onderwijs ter hand te nemen.’² Tijd voor een nieuwe missie.

‘Innovatie start vanuit de scholen zélf.’

Tijd voor een Innovatieplan. In de ‘achterliggende decennia is gepoogd om ‘bovenlangs’ te komen tot vernieuwing en verbetering van de kwaliteit van het onderwijs.’ Die pogingen waren ‘tijd-rovend, energie-opslopend en onvolkomen’.³ Innovatie via wetgeving duurt te lang en legt alle scholen hetzelfde op. Terwijl scholen onderling sterk verschillen, zowel in hun ambities als wat betreft hun omstandigheden en mogelijkheden. De analyse is dat er weliswaar veel initiatieven zijn, maar dat die los van elkaar staan. Dat subsidiepotjes versnipperd zijn en dat er nauwelijks middelen zijn voor meerjarige diepte-investeringen. Er moet een samenhangende en onderbouwde aanpak van onderwijsvernieuwing en innovatie komen. Een aanpak waarbij het eigenaarschap bij scholen ligt.

Innovatie is

‘een continue schoolontwikkeling in voortdurende wisselwerking met de maatschappij, om zo de kwaliteit van het onderwijs te borgen en te verbeteren.’⁴

Innovatie is geen doel op zich. Innovatie moet bijdragen aan actuele praktische problemen en daarmee werken aan antwoorden op maatschappelijke problemen, behoeften en wensen. Scholen moeten daarom open staan voor maatschappelijke ontwikkelingen en daar actief op inspelen.

Ook de aanpak moet innovatief zijn, oftewel zich continu verder blijven ontwikkelen. Eén ding staat vast. Er zijn meer verbindingen nodig tussen wetenschap en onderwijs, tussen onderzoek en vernieuwingen.

¹ In de voetnoten wordt verwezen naar de afzonderlijke publicaties in de Innovatiebox. We verwijzen naar de publicaties met titels en met de nummers van de boekjes zoals ze in de box zitten.

Zie voor meer achtergrondinformatie: *Durven, delen, doen ... en doorgeven* (12); *Het debat over onderwijskwaliteit*, deel IV (6).

² Schoolmanagers.VO (2005). *Innovatieplan.VO*. Naar een samenhangende aanpak van innovatie en schoolontwikkeling in het voortgezet onderwijs. Utrecht. (blz. 2)

³ *Innovatieplan.VO*. (blz. 3).

⁴ *Innovatieplan.VO*. (blz. 11).

2 De uitrusting



Over basis, diepte
en breedte

Het initiatief verwerft medestanders en middelen. Vervolgens is het zaak de uitrusting bij elkaar te organiseren. Die uitrusting bestaat uit mensen en doelen, deelprojecten en werkwijzen.⁵ Om de continue ontwikkeling van innovatie en schoolontwikkeling in gang te zetten, wordt een onderscheid gemaakt tussen een basis-, een diepte-, en een breedtestrategie.

Elke school moet zich eens in de zoveel tijd afvragen: Doen we nog de goeie dingen? Doen we de dingen goed? Deze vorm van schoolontwikkeling geldt voor alle scholen: het is de *basisstrategie*. De *dieptestrategie* bestaat uit 'baanbrekende experimenten waarbij op voorhand geen volledige zekerheid is over de opbrengst'.⁶ Deze experimenten zijn belangrijk voor de hele sector, maar de bijbehorende investeringen zijn nauwelijks op te brengen door individuele scholen. Daar is een landelijke voorziening voor nodig. Bij de *breedtestrategie* gaat het om het verbreden en verspreiden van succesvolle innovaties. Zowel binnen scholen als tussen scholen. Het gaat dan niet zozeer om kopiëren, maar om inspireren opdat scholen innovaties op een voor hen passende manier kunnen implementeren.

Om dit alles te realiseren komt er een Innovatieproject, bestaande uit vijf deelprojecten. Het eerste project is niet zozeer een project, maar een doorgaande activiteit. Namelijk het *verder ontwikkelen van de innovatiestrategie*. Er komt een

breed samengestelde Programmaraad die moet monitoren of innovatie in het voortgezet onderwijs op koers ligt, die werkt aan agendasetting en zorgt voor afstemming met activiteiten van andere actoren binnen en buiten het onderwijs. Doel van het tweede project, de *Innovatiemakelaar*, is het stimuleren en versterken dat scholen van en met elkaar leren. Door innoverende scholen te ondersteunen, door schoolleiders met elkaar in contact te brengen, door scholen in contact te brengen met andere organisaties en door kennis toegankelijk en beschikbaar te maken. Het derde project, *samenspraak tussen praktijk en wetenschap*, omvat het leggen van verbindingen tussen wetenschap en praktijk. Zowel wat betreft de inhoud - resultaten van wetenschappelijk onderzoek verbinden met innovaties in de onderwijspraktijk - als wat betreft het proces - het verbinden van scholen en onderzoekers. *Integratie ICT en synergie met innovatie* is het vierde project. ICT moet een vanzelfsprekende plaats krijgen binnen het onderwijs, en een element worden van innovaties. Er zijn al organisaties actief om dat te realiseren. Om de stap te maken van 'ICT leren te gebruiken' naar 'ICT gebruiken om te leren' worden verbindingen gelegd tussen bestaande initiatieven. Het laatste project is direct ook het grootste project: de *dieptestrategie*. Door meerjarige initiatieven te ontwikkelen en te ondersteunen, moeten 'betekenisvolle nieuwe concepten en praktijkvoorbeelden' voor de sector beschikbaar komen.

Die initiatieven moeten in ieder geval gerelateerd zijn aan maatschappelijke ontwikkelingen, en er moet sprake zijn van verbinding met wetenschappelijk onderzoek. Het is aan de in te stellen Programmaraad om de details uit te werken.

Expeditie durven, delen, doen

Als de Programmaraad voor het eerst bij elkaar komt, ligt er een voorstel voor de dieptestrategie. Het valt niet in goede aarde. De Programmaraad vindt het plan te weinig innovatief en te weinig getuigen van een aanpak 'van onderop'. Terwijl dat nu juist de belofte is. Ondanks grote tijdsdruk – en beschikbaar budget – maakt de Programmaraad pas op de plaats en gunt ze zichzelf de tijd om samen met het projectbureau een dieptestrategie te ontwikkelen die past bij de missie. Werkende weg ontstaan de contouren van *Expeditie durven, delen, doen*,⁷ ook en later bekend als Expeditie I. De naam Expeditie moet aangeven dat het om iets nieuws gaat, om het banen van nieuwe paden, het doen van ontdekkingen die vooraf niet te voorzien zijn. En om aan te geven dat het samen op reis zijn en onderweg plannen bijstellen, minstens zo belangrijk is als het bereiken van een vooraf vastgestelde bestemming. De Expeditie steunt op drie uitgangspunten:

Innoveren van onderop: de innovaties moeten aansluiten bij de eigen plannen van de scholen om ze duurzaam te maken.

Nog voor het begin moet duidelijk worden hoe de school doorgaat als het project afloopt.

Innoveren verbinden met onderzoek: effecten van innovaties verdienen het onderzocht te worden. Niet alleen na afloop, maar ook tussentijds om plannen zo nodig bij te stellen. De werkwijze moet een brug slaan tussen praktijk en wetenschap.

Programma-aanpak. Innoveren doe je niet alleen. Scholen kunnen van elkaar leren. Bovendien is sturing nodig. Dat geldt zowel voor innoverende scholen, als voor het onderzoek.

In het Innovatieplan staat duidelijk dat innovatie zich moet richten op actuele maatschappelijke vraagstukken. Over de maatschappelijke opgave van het voortgezet onderwijs wordt op dat moment in brede kring nagedacht, bijvoorbeeld door het Innovatieplatform onder voorzitterschap van minister-president Balkenende. Het platform legt haar gedachten vast in 'Leren Excelleren' en de Kennisinvesteringsagenda. Bovendien zijn er adviezen van de Onderwijsraad en het Centraal Planbureau. En er zijn beleidsambities verwoord in de Lissabonagenda en nota's als 'Aanval op de Uitval'. De grote gemene deler in alle documenten is de ambitie om meer talenten tot ontwikkeling te brengen, zowel van leerlingen als van docenten.

Verankerd in het denken van die tijd, krijgt de dieptestrategie drie programmalijnen.⁸ Scholen kunnen aanvragen indienen op de drie breed geformuleerde thema's.

**1. Nederland Talentenland:
het maximale bereiken**

Hoe kunnen scholen talenten van leerlingen meer tot ontwikkeling brengen, zodat meer leerlingen excelleren? En hoe kunnen scholen meer soorten talenten aan bod laten komen, bijvoorbeeld op het gebied van sport, ambachtelijke vaardigheden of cultuur?

**2. Met plezier naar school:
bij de les blijven**

Wat kunnen scholen doen om leerlingen meer te motiveren en meer betrokken te maken bij het leren? En wat kunnen scholen doen om te voorkomen dat leerlingen de school of zelfs het onderwijs verlaten?

**3. Onderwijs is populair:
personeel is trots**

Hoe kunnen scholen professionalisering van docenten stimuleren? En wat is er voor nodig om binnen een school een professionele cultuur te ontwikkelen, te bevorderen en te behouden?

Samen dragen deze programmalijnen het overkoepelende, vierde thema namelijk: duurzaam vernieuwen in het voortgezet onderwijs.

Beter weinig scholen daadkrachtig gedurende langere tijd ondersteunen bij duurzame innovaties, dan veel scholen een beetje ondersteunen bij kleine innovaties, zo is het adagium.⁹ Daarom beperkt de diepte strategie zich tot vijftien projecten. Gehonoreerde projecten krijgen drie jaar lang een financiële bijdrage van 200.000 euro per jaar, mits de school ook zelf minimaal 100.000 euro investeert. Scholen moeten nauw samenwerken met onderzoekers, die de innovaties vanaf het begin zullen ondersteunen en volgen. De gedachte is om voor elke programmalijn vijf scholen te selecteren en één onderzoeksteam. De Expeditie biedt ruimte aan vijftien scholen en drie onderzoeksteams.

In het voorjaar van 2007 worden twee selectietrajecten ingezet: één voor scholen en één voor onderzoekers. Na de zomervakantie komen die twee trajecten bij elkaar. Scholen worden geselecteerd op basis van drie criteria:

Ambitie: Is duidelijk wat de school wil en waarom? Is er een relatie met maatschappelijke urgentie en het thema van een programmalijn? Is de school bereid samen te werken met onderzoekers?

Passie: Is er voldoende draagvlak binnen en buiten de school voor de plannen?

Potentie: Sluiten de plannen aan op de eigen ontwikkeling van de school? Is er evenwicht tussen de innovatieambitie en de innovatieve kracht van de school?

Bijna tachtig (N=76) scholen dienen een uitgewerkt plan in. De plannen zijn scheef verdeeld over de programmalijnen: de helft van de scholen richt zich op talentontwikkeling van leerlingen, de anderen zijn gelijk verdeeld over de twee andere thema's. Na een eerste selectie ontstaat een shortlist van zesentwintig scholen. Omdat papier gewillig is, krijgen alle scholen bezoek van een selectieteam. Een selectieteam bestaat uit een lid van de Programmaraad, een medewerker van het Innovatieteam, een onderzoeker en een secretaris. Hoewel er budget is voor vijftien projecten, honoreert de Programmaraad er dertien (zie tabel 2.1). Eén van die projecten bestaat uit zes scholen, zodat de Expeditie van start gaat met achttien scholen.

Het tweede traject selecteert onderzoeksteams. Onderzoekers schrijven zich in voor een programmalijn. Een onafhankelijke jury maakt een shortlist op basis van vier criteria:

Expertise: Wat heeft de onderzoeksgroep al gedaan op het gebied van de programmalijn?

Affiniteit: Wat boeit de onderzoeksgroep in het voortgezet onderwijs? Welke

ontwikkelingen binnen scholen vindt men interessant?

Ervaring: Hebben de onderzoekers al eerder onderzoek gedaan in nauwe samenwerking met scholen?

Capaciteit: Heeft de onderzoeksgroep of het instituut voldoende mensen en expertise in huis? Kan men voor vervanging zorgen als dat nodig mocht blijken?

Bijna dertig (N=28) onderzoeksteams en instituten schrijven zich in. Evenredig over de programmalijnen, met net iets minder onderzoekers voor het thema talentontwikkeling van leerlingen. De jury selecteert acht teams: drie voor de eerste en de tweede programmalijn, en twee voor de derde programmalijn.

Eind augustus 2007 komen beide selectietrajecten bij elkaar. Dan ontmoeten scholen die al weten dat ze meedoen de potentiële onderzoeksteams. Scholen en onderzoekers voeren gesprekken en de onderzoeksteams maken voorstellen. Het budget voor het onderzoek ligt van tevoren vast op 60.000 euro per project per jaar. Onderzoekers concurreren niet op prijs en het budget voor onderzoek komt niet ten laste van het budget voor de school. De jury bewaakt de kwaliteit van de voorstellen, de scholen laten weten met welk onderzoeksteam – en soms met welke specifieke onderzoeker – ze het liefst

willen samenwerken. Alle eerste voorkeuren kunnen worden gehonoreerd. Naast de achttien scholen zijn nu ook vier onderzoeksteams geselecteerd: twee teams voor de eerste programmalijn, en één team voor elk van de andere programmalijnen.

Innoveren verwijst naar iets nieuws, maar er is ook al veel over bekend. Om voort te bouwen op de kennis en inzichten die er al zijn, wordt de uitrusting van scholen en onderzoekers aangevuld met *Leren over Innoveren*. Deze eerste publicatie van de Expeditie vat alle bevindingen uit wetenschappelijk onderzoek op een toegankelijke manier samen.

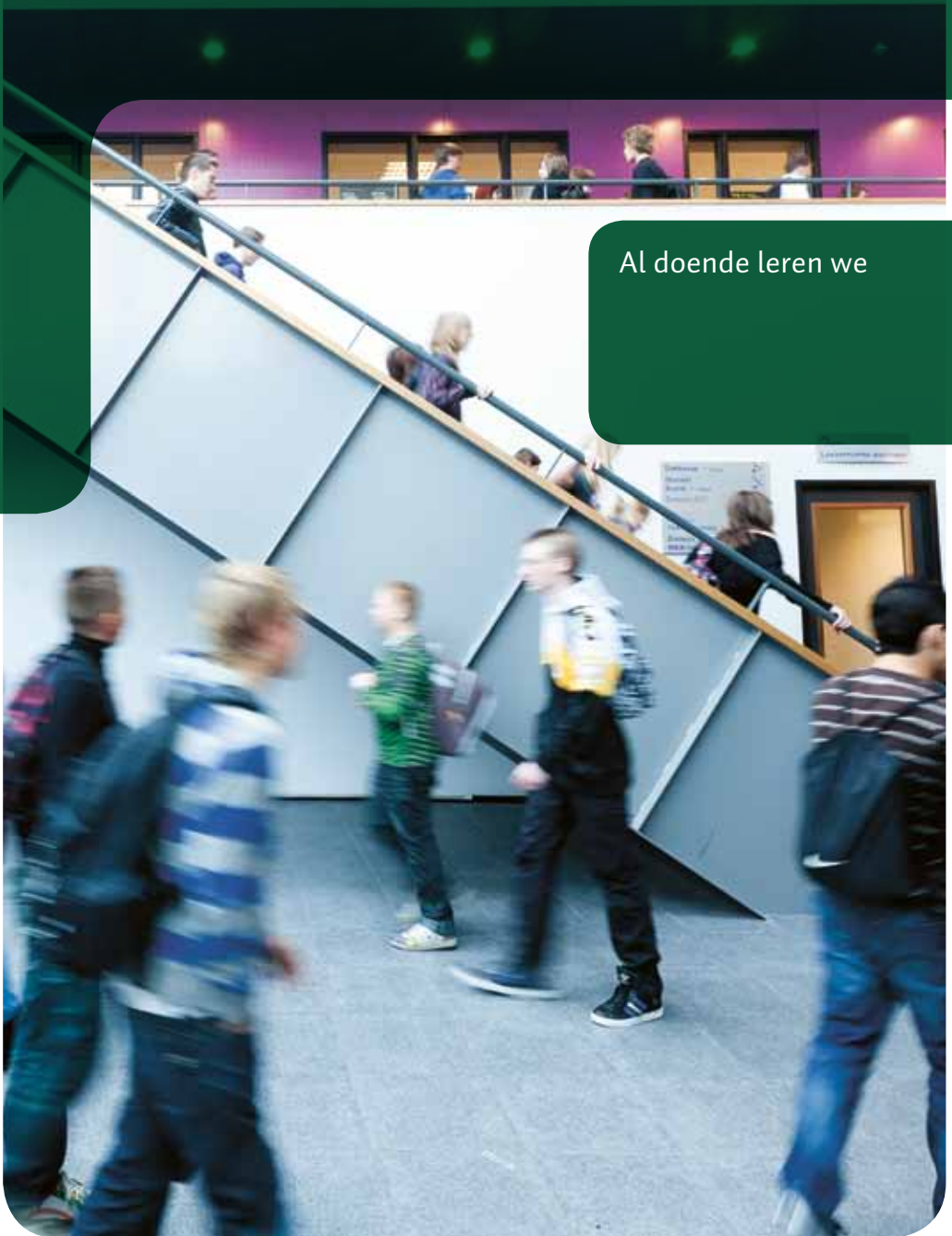
Op 1 oktober 2007 geeft staatssecretaris Van Bijsterveldt het startschot: de Expeditie durven, delen, doen gaat officieel van start. De ontdekkingsreis begint!

- 5 *Durven, delen, doen en ... doorgeven* (12).
- 6 *Innovatieplan.VO.* (blz. 14).
- 7 *Innovatieproject.VO (2007). Expeditie Durven Delen Doen.* Innovatievoorziening 2007 – 2010. Utrecht.
- 8 *Het debat over onderwijskwaliteit, deel IV* (6).
- 9 *Expeditie Durven Delen Doen* (blz. 11).

Tabel 2.1 Selectie van scholen en onderzoekers

Programmalijn	Nederland Talentenland; het maximale bereiken	Met plezier naar school; bij de les blijven	Onderwijs is populair; personeel is trots
<i>Projecten</i>			
Aanmeldingen	38	19	19
Eerste ronde	13	7	6
Tweede ronde	9	2	2
<i>Onderzoeksteams</i>			
Aanmeldingen	8	10	10
Eerste ronde	3	3	2
Tweede ronde	2	1	1

3 Onderweg



Al doende leren we

De projectaanpak moet zich continu blijven ontwikkelen, net als innovaties op scholen. Het plan laat ruimte om tussentijds projecten aan te passen en nieuwe initiatieven te starten. En dat is maar goed ook, want niet alle projecten komen even goed van de grond en soms vallen opbrengsten tegen. Tegelijkertijd ontstaan er onvoorziene kansen en mogelijkheden. Aan de hand van de vijf oorspronkelijk geformuleerde deelprojecten geeft dit hoofdstuk een korte schets van tussentijdse ontwikkelingen. Het geeft daarmee ook de aanleiding voor de verschillende publicaties in de Innovatiebox.

1. De innovatiestrategie verder ontwikkelen

De Programmaraad heeft onder meer de taak om de innovatiebeweging in het voortgezet onderwijs te monitoren. In 2006, 2007 en 2008 komt de *Innovatiemonitor* uit.¹⁰ Na drie metingen is duidelijk dat bijna alle scholen zeggen te werken aan innovaties. Mede daardoor is er weinig verandering in de loop der jaren. Na drie jaar wordt de Innovatiemonitor niet opnieuw uitgevoerd.

De Programmaraad ontwikkelt een passende aanpak voor de dieptestrategie. Over Expeditie durven, delen, doen volgt later nog veel meer.

Het verder ontwikkelen en tot uitvoering brengen van een overkoepelende innovatiestrategie is daarna aanzienlijk lastiger. Dat komt mede doordat de constellatie

verandert. Schoolmanagers.VO, de opsteller van het Innovatieplan.VO, gaat op in de nieuwe sectororganisatie, de VO-raad. De VO-raad krijgt een nieuw bestuur en een nieuwe voorzitter. Rond dezelfde tijd wordt de voorzitter van de Programmaraad – Ella Vogelaar – minister. Door de personele en bestuurlijke wisselingen zoeken zowel de nieuwe sectororganisatie als de Programmaraad naar hun eigen rol en naar de onderlinge verbinding.¹¹ Een stabiele en stevige bestuurlijke verankering komt daarna niet goed tot stand. Na verloop van tijd wordt de Programmaraad vooral de hoeder van de dieptestrategie. Het ontwikkelen van een innovatiestrategie voor de hele sector – vanuit een visie dat innovatie een maatschappelijk belang dient, uitgewerkt naar alle initiatieven binnen de sector en hun onderlinge verbindingen, en met onderscheiden rollen van overheid, sector en scholen – blijkt lastig en stekt.¹²

2. De Innovatiemakelaar

Ondanks vele activiteiten en inspanningen door projectmedewerkers, blijft het lastig om scholen met elkaar in contact te brengen, om scholen en deskundigen met elkaar te verbinden, en om kennis en inzichten toegankelijk te maken voor scholen. Het aanbod is er wel, maar scholen blijken uit zichzelf nauwelijks vragen te hebben voor de makelaar. Na verloop van tijd wordt de makelaarsfunctie verbonden aan Expeditie durven, delen, doen.

Het doel achter de makelaar blijft bestaan: scholen van elkaar laten leren. Expeditie scholen krijgen de mogelijkheid een kennisnetwerk om zich heen te organiseren. Om de inspanningen zo klein mogelijk te houden, worden ondersteuners en adviseurs ingezet. De animo bij Expeditie scholen is klein. Daarop verbreedt het project de opdracht door de vorming van netwerken rond een thema te stimuleren. Ook deze aanpak werpt betrekkelijk weinig vruchten af. Om te leren van de resultaten volgen er twee onderzoeken. Het ene onderzoek richt zich op de netwerken die wel ontstaan, het andere op de achtergronden van netwerken die niet ontstaan. De uitkomsten van zijn beide onderzoeken zijn samengevat in een publicatie over kennisnetwerken.¹³

3. Samenspraak tussen praktijk en wetenschap

Het Innovatieproject probeert op veel verschillende manieren de kloof tussen praktijk en wetenschap te overbruggen. Er komen publicaties – zoals *Nieuw Leren Waarden* – en samen met andere partijen worden conferenties georganiseerd.¹⁴ In de Expeditie wordt het verbinden van innovaties aan onderzoek in praktijk gebracht. Onderzoekers en scholen delen hun ervaringen, zowel met onderzoekers als met scholen.¹⁵ Het verbinden van praktijk en onderzoek is in het hele Innovatieproject een belangrijk thema.

Het thema komt dan ook in veel slotpublicaties aan de orde.¹⁶

4. Integratie ICT en synergie met innovatie

Het deelproject rond ICT krijgt een vliegende start. Het project zoekt aansluiting bij andere projecten, zoals het elektronisch leerdossier (ELDvo), en zoekt afstemming met Kennisnet en ICT op School, die dan nog als twee aparte organisaties opereren. Al snel rijzen er ook vragen over de meerwaarde van het project ten opzichte van wat andere organisaties al doen. Het Innovatieproject wil een regisserende rol spelen, maar dat blijkt lastig als nieuwe speler in een veld waar andere organisaties al jaren actief zijn. Om overlap te voorkomen, wordt het ondersteunen van scholen met vragen rond ICT ondergebracht bij de Innovatiemakelaar. Het faciliteren van kennisdeling tussen scholen rond ICT-onderwerpen krijgt een plaats binnen de reguliere communicatie van de VO-raad met scholen. Het aparte deelproject komt zo ten einde.

5. De dieptestrategie

Expeditie durven, delen, doen vertrekt met achttien scholen en vier onderzoeksteams. De reis komt wat langzamer op gang dan voorzien. Scholen en onderzoekers hebben tijd nodig om elkaar goed te verstaan, om het onderzoek en de vernieuwing goed aan elkaar te verbinden, en om een passende manier van samenwerken te vinden. Door de onderzoekers

worden scholen geholpen – en soms ook enigszins gedwongen – om te focussen, explicieter te zijn over wat ze willen bereiken en hun plannen concreter te maken. Op een aantal scholen vraagt ook de relatie met ‘derden’ aandacht, zoals met andere onderzoekers, ondersteuners en ontwikkelaars die al in de school aan het werk zijn. De investeringen in het eerste jaar werpen in de volgende jaren duidelijk hun vruchten af als scholen en onderzoekers de pas er flink inzetten. Dankzij het meerjarige karakter van de Expeditie hebben deelnemers die flexibiliteit in tempo ook.

In het tweede jaar besluiten twee scholen de Expeditie te verlaten. De scholen stoppen met hun vernieuwing omdat er andere prioriteiten zijn. Op de ene school noodzaakt een dalend leerlingenaantal tot alle hens aan dek. Op de andere school vertrekt een belangrijke drager van de vernieuwing. Beide scholen maken deel uit van het project met meerdere scholen, zodat er dertien projecten blijven waaraan zestien scholen mee blijven doen.

Gaandeweg blijken de drie programma-lijnen in de praktijk maar beperkt houdbaar. De overeenkomst tussen scholen binnen dezelfde programmalijn is soms kleiner dan de overeenkomst tussen scholen in verschillende programmalijnen. Het vervagende onderscheid onderstreept nog eens hoezeer leren en doceren met elkaar verknoot zijn. In scholen die participeren in de lijn ‘Talentontwikkeling’

gaat het evengoed om docenten, en in scholen die participeren in de lijn professionalisering van docenten, gaat het natuurlijk uiteindelijk ook om leerlingen. De opbrengsten van de projecten binnen de scholen blijken het beste voor het voetlicht te brengen aan de hand van drie thema’s waar (bijna) alle scholen en onderzoekers aan hebben gewerkt. Die drie thema’s zijn talentontwikkeling van leerlingen, professionalisering van docenten, en duurzaam vernieuwen.¹⁷

Nieuwe initiatieven

Behalve dat geplande projecten worden uitgevoerd, een enkel project wordt stopgezet en anderen worden bijgesteld, ontstaan er werkende weg ook nieuwe initiatieven. Van vijf initiatieven zijn de opbrengsten vastgelegd in een publicatie in de Innovatiebox.¹⁸

Het onderwijsdebat

De context waarbinnen scholen innoveren is misschien wel net zo belangrijk voor het verloop van innovaties dan acties van scholen zelf. Zo blijkt uit de review *Leren over Innoveren*. Om na afloop een fair en evenwichtig beeld te kunnen geven van wat het project heeft opgeleverd, start een onderzoek naar het publieke debat en de politieke besluitvorming over het voortgezet onderwijs. Doel van het onderzoek is ook om na te gaan hoe Expeditiescholen omgaan met het publieke debat en nieuwe beleidsmaatregelen. Het eerste Expeditiejaar

(2007-2008) biedt met stakende leerlingen, drie commissies en de invoering van gratis schoolboeken voldoende reden voor een tussentijdse analyse.¹⁹ Tijdens de hele projectperiode blijkt het debat over onderwijskwaliteit het belangrijkste thema in het publieke debat en aanleiding te zijn voor politieke besluitvorming. Reden genoeg om het debat, het beleid en de manier waarop dat doorwerkt in Expeditie scholen over langere tijd te analyseren.²⁰

Slash21

Wie denkt aan een baanbrekend experiment in het voortgezet onderwijs in Nederland, komt al snel bij Slash21. Voor deze school is een nieuw onderwijsconcept ontwikkeld en in praktijk gebracht. Bovendien is gekozen voor een ongebruikelijke innovatiestrategie, namelijk door eerst de nieuwe school als aparte afdeling met een eigen gebouw op te zetten, en die vervolgens te integreren in de 'moederschool'. Een spannend en intensief proces waar veel van te leren valt. Om de ervaringen en de lessen op te tekenen, is een meerjarig en gedetailleerd onderzoek gestart. Dankzij zorgvuldigheid van de onderzoekers en openheid van de school, kan nu iedereen lezen hoe het verder ging met Slash21.²¹

Verspreiding en productiviteit

De innovaties waar de zestien Expeditie scholen aan werken worden gevolgd door onderzoekers. Dat levert gedetailleerde informatie op over een beperkt aantal

scholen. Maar daarmee krijgen we geen beeld van alle andere scholen, weten we nog niet hoe innovaties zich binnen de sector verspreiden, en ook niet of innovaties effect hebben op de productiviteit van het onderwijs in meer algemene zin. Om meer zicht te krijgen op de betekenis van innovaties voor de sector, volgen er twee grootschalige en kwantitatieve onderzoeken. Het eerste richt zich op de verspreiding van innovaties.²² Het tweede onderzoek bouwt daar op voort en richt zich op de vraag of innovatieve scholen ook productieve scholen zijn.²³

Expeditie durven, delen, doen II: Kwaliteit in beeld

Tijdens het eerste jaar van Expeditie durven, delen, doen, ontstaan er plannen om een tweede Expeditie op te starten. Met meer scholen, maar minder ondersteuning. Doel van deze Expeditie II is scholen te ondersteunen bij het zichtbaar maken van de effecten van de vernieuwingen waar ze aan werken, en wel op zo'n manier dat het aansluit bij de kwaliteitszorg in de school. Vijftig projecten op achtenveertig scholen worden twee jaar lang ondersteund. De cruciale vraag is of en zo ja hoe de inzet van kwaliteitszorg kan helpen bij vernieuwingen. Het antwoord op die vraag is opgetekend, samen met opbrengsten en ervaringen van alle deelnemende scholen.²⁴

Schoolportretten

In onderwijsland krijgt Expeditie durven, delen, doen steeds meer bekendheid. En dat is precies de bedoeling. Mensen willen er meer van weten. Welke scholen doen er mee? Wat doen die scholen eigenlijk aan innovaties? Hoe zit het met het onderzoek? Om aan een eerste informatie-behoefte tegemoet te komen, worden na het eerste jaar schoolportretten gemaakt.²⁵ Aan het einde van het project vertellen scholen opnieuw wat het project hen heeft gebracht.²⁶

Onderweg ontstaan bij omstanders en financiers meer vragen. Wat gaat het Innovatieproject opleveren? De Expeditie mag dan onderweg zijn, maar waar gaat de reis eigenlijk naar toe? Zijn er al ontdekkingen gedaan? Er ontstaat een spanningsveld tussen enerzijds de begrijpelijke behoefte aan tussentijdse resultaten en anderzijds de relatieve rust, ruimte en tijd die scholen en onderzoekers nodig hebben om hun werk te doen. De schoolportretten en de publicatie *Politiek, pers en praktijk* komen tegemoet aan de behoefte aan iets tastbaars, zonder het risico dat ze het werk op de Expeditie-scholen verstoren.

Najaar 2010. Het project is ten einde; tijd om de opbrengsten te verzamelen.

- 10 *Beweging in beeld, Beweging in beeld II, Beweging in beeld III*
- 11 *Durven, delen, doen en ... doorgeven* (12).
- 12 *Durven, delen, doen en ... doorgeven* (12).
- 13 *Kennisnetwerken* (8).
- 14 De expertmeeting 'Het nieuwe leren; een nieuwe samenspraak tussen onderwijspraktijk en wetenschap?' wordt georganiseerd in samenwerking met NWO-PROO (de Programmaraad voor het OnderwijsOnderzoek van de Nederlandse Stichting voor Wetenschappelijk Onderzoek), de BOPO (Beleidsonderzoek primair onderwijs), ICO (Interuniversitair Centrum voor Onderwijskundig Onderzoek) en de VOR (Vereniging voor Onderwijs Research). De conferentie 'Onderzoek de school in?!' wordt georganiseerd samen met KPC Groep en ADEF (overleg directeuren eerste- en tweedegraads lerarenopleidingen) en leidt tot een reader met dezelfde naam.
- 15 Bijvoorbeeld op de Onderwijs Research Dagen in Leuven, en via een special in *Didaktief*.
- 16 Zie ook: *Scholen voorop* (2); *Op zoek naar talent* (3); 'En, heb je nog een goede vraag gesteld?' (4); *Duurzaam vernieuwen* (5); *Beter innoveren met kwaliteitszorg* (9); *Verder na Slash21* (11).
- 17 Met als volledige titels: *Op zoek naar talent; talentontwikkeling op Expeditie-scholen* (3); 'En, heb je nog een goede vraag gesteld?' *Wat onderzoek kan doen voor de professionalisering van docenten* (4); en *Duurzaam vernieuwen. Leren van Expeditie durven, delen, doen* (5).
- 18 Zie ook *Durven, delen, doen ... en doorgeven* (12).
- 19 *Politiek, Pers en Praktijk: Over de context waarbinnen vo-scholen innoveren*.
- 20 *Het debat over onderwijskwaliteit* (6).
- 21 *Verder na Slash21* (11).
- 22 *Innovatiekracht in het Voortgezet Onderwijs*.
- 23 *Is een innovatieve school een productieve school?* (10).
- 24 *Beter innoveren met kwaliteitszorg* (9).
- 25 *Van scholen leren over innoveren. Schoolportretten van de scholen uit Expeditie durven, delen, doen*.
- 26 *Scholen voorop* (2).

4 Opnieuw 7 maal C

Succesvol innoveren ... ?!



Wanneer is innoveren succesvol? Het Innovatieproject maakt opnieuw duidelijk hoe lastig die twee woorden combineren. Is het tussentijds stoppen met een vernieuwing, een aanpak of een project – omdat uit onderzoek blijkt dat de resultaten tegenvallen – een voorbeeld van een falende vernieuwing? Of is dit juist hét voorbeeld van met succes lerend vernieuwen? Is het invoeren van een vernieuwing die er vijf jaar later nog net zo bij staat het ultieme doel van duurzame vernieuwing? Of is het juist een indicatie van een gebrek aan vernieuwing, omdat er geen verdere ontwikkeling is? Is het stapsgewijs, lerend en reflecterend ontwikkelen van steeds beter onderwijs een indicatie van gebrekkige innovatie, omdat het niet ‘baanbrekend’ is? Of is het juist dé manier om in scholen continu te kunnen vernieuwen? Kortom: ‘Waren de innovaties succesvol?’ is een vraag die niemand verder helpt.

Een vraag die meer recht doet aan het karakter van innovaties luidt ‘wat heeft het Innovatieproject opgeleverd?’ Zo komen we op het spoor van bedoelde, maar ook van onbedoelde opbrengsten. Eerst zijn de belangrijkste opbrengsten uit alle projecten en onderzoeken die de afgelopen jaren zijn gedaan bij elkaar gebracht (zie bijlage). Daarna bleek dat het merendeel van de opbrengsten is samen te vatten onder de noemer van de 7 C’s uit de review *Leren over Innoveren*. De 7 C’s zijn aandachtspunten bij duurzaam vernieuwen zoals die uit wetenschappelijk

onderzoek blijken. Diezelfde aandachtspunten dienen nu als kapstok om de belangrijkste opbrengsten van het Innovatieproject aan op te hangen. De opbrengsten illustreren, nuanceren en concretiseren de C’s. En ze zorgen voor aanvulling. Het systematisch verbinden van onderzoek aan onderwijsvernieuwingen is betrekkelijk nieuw, en loopt als een rode draad door het Innovatieproject. Bij de meeste C’s komt de rol van onderzoek daarom expliciet aan bod. Niet alle opbrengsten zijn aan de 7 C’s op te hangen. De kwetsbaarheden van verbreden en de kracht van onderzoekend vernieuwen worden apart benoemd.

Voor we de inhoud induiken nog een belangrijke opmerking vooraf. Op de volgende bladzijden staat een kleine selectie van opbrengsten. Uit de ervaringen en onderzoeken valt veel meer te leren dan hier in nog geen vijfduizend woorden is samengevat.

1 Concentratie

Activiteiten gericht op het verbeteren en vernieuwen van scholen hebben focus en een duidelijk doel nodig. Dat doel moet verbonden zijn met leren en doceren. De uitwerking moet rekening houden met het noodzakelijke evenwicht tussen de technische en de sociale kant van het onderwijs.

Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt steeds weer dat vernieuwingen pas effect hebben als ze direct verbonden zijn met

het leren van leerlingen en het handelen van docenten. Het Innovatieproject maakt dat opnieuw dubbel en dwars zichtbaar, te beginnen met de kwantitatieve studie naar de relatie tussen innovatie en productiviteit van scholen.²⁷ Scholen hebben in een enquête aangegeven aan welk type vernieuwingen ze werken. Van diezelfde scholen is de productiviteit gemeten, op de manier waarop ook de inspectie naar scholen kijkt (o.a. examencijfers en onvertraagde doorstroom). Innoverende scholen zijn productiever. Interessanter nog is dat dat niet voor alle typen innovaties geldt. Scholen werken het vaakst aan pedagogisch-didactische vernieuwingen (bijvoorbeeld rond zorg en veiligheid, samenwerking met andere professionals en (para)medici) en wat de onderzoekers proces-innovaties noemen (op het gebied van de organisatie, ICT en infrastructuur). Precies die laatste twee typen innovaties – pedagogisch-didactische en proces-innovaties – zijn het *minst* verbonden met productiviteit. Innovaties op het gebied van vakken & profilering en de professionalisering van docenten hebben juist de sterkste relatie met productiviteit.²⁸ Deze uitkomsten onderstrepen het belang van de C van Concentratie: innovaties die verbonden zijn met leren en doceren hebben meer effect. Dat betekent dat er voor vo-scholen meer winst te halen is uit innoveren, of beter gezegd, meer focus.

De thema's en programmalijnen in Expeditie I en II stimuleerden

deelnemende scholen om de focus te leggen op leren en doceren. In Expeditie II zijn de meeste van de vijftig projecten gericht op het verhogen van leeropbrengsten van leerlingen²⁹, vooral op cognitief gebied, maar ook wat betreft motivatie. Andere projecten richtten zich op professionalisering van docenten. Uit het overkoepelende onderzoek blijkt dat vernieuwingen meer effect hebben als ze verbonden zijn met de kwaliteitszorgcyclus in scholen. Ook dat wijst op het belang van de C van concentratie: een duidelijke focus op de opbrengsten van leerlingen en docenten draagt bij aan het verbeteren van de kwaliteit. Het gaat dan zeker niet alleen om opbrengsten op het gebied van taal en rekenen, maar om opbrengsten zoals de school die beoogt.

Dat scholen zich op verschillende manieren richten op heel verschillende talenten van leerlingen, blijkt nog meer uit Expeditie durven, delen, doen. Talentontwikkeling is een breed begrip. In de school kan het betekenen (a) presteren naar je vermogen, (b) veelzijdige talentontwikkeling, en (c) ontdekken van talenten.³⁰ Uit de onderzoeken op de scholen blijkt dat veel scholen er in slagen om de doelen die zij zelf hebben, in de loop der tijd ook beter te realiseren. In bijna alle projecten op de scholen gaat het ook om het ontwikkelen van zelfinzicht en zelfvertrouwen van leerlingen. Als doel op zich, als voorwaarde voor het ontwikkelen van andere talenten en om keuzes te kunnen en

durven maken. Scholen en onderzoekers hebben ook tal van instrumenten ontwikkeld om zicht te krijgen op de vele talenten van leerlingen en ontwikkeling te meten.³¹

Het belang van de C van Concentratie bleek in Expeditie I ook nog op een andere manier. Niet erg verrassend raken docenten het meest betrokken bij een vernieuwing als ze er zelf direct mee te maken hebben.³² Hoewel dat vanzelfsprekend mag lijken, heeft dat gegeven belangrijke praktische consequenties. Expeditie I maakt – opnieuw – duidelijk dat een concept achter een vernieuwing pas letterlijk handen en voeten kan krijgen, als het gaandeweg zo concreet wordt dat het gaat om het dagelijks handelen van docenten. Een concept zo concreet maken is een voorwaarde om een vernieuwing te verankeren en duurzaam te maken.³³

Nauwe samenwerking tussen scholen en onderzoekers kan de focus op leren en doceren versterken. Op verschillende manieren. Zo waren Expeditie-onderzoekers in een rol als *inhoudelijk expert* betrokken bij het ontwerpen van onderwijs. Onderzoekers hebben ook gericht meegedacht over talentontwikkeling en manieren om talenten inzichtelijk te maken. Door onderzoek te verbinden met vernieuwingen, worden scholen gestimuleerd – of enigszins gedwongen – om de beoogde vernieuwing zo concreet mogelijk te maken. Precies

dat concreet maken helpt om een vernieuwing te vertalen naar het dagelijks handelen van docenten.³⁴

Vernieuwingen staan of vallen met betrokkenheid van docenten. Zij moeten het uiteindelijk immers doen. Een vernieuwing waarvan de directe relevantie voor docenten niet duidelijk is, kan rekenen op weinig betrokkenheid. Hetzelfde geldt voor het onderzoek dat aan een vernieuwing verbonden is. Docenten zijn opvallend sterk van mening dat onderwijsonderzoek direct moet aansluiten bij vragen van mensen voor de klas.³⁵ Ze hechten sterk aan praktische bruikbaarheid. Docenten die bij alle fasen van het onderzoek betrokken zijn, raken meer betrokken bij dat onderzoek en ook bij de vernieuwing. Dat is nog sterker het geval als docenten hun eigen praktijk onderzoeken.³⁶

2 Coherentie

Het is zaak de coherentie tussen verschillende activiteiten in de school blijvend te bewaken. Coherentie is ook nodig tussen het doel van plannen en de inzet van faciliteiten om die plannen te realiseren.

De noodzaak van coherentie blijkt in verschillende projecten op verschillende manieren. De vijftig projecten van Expeditie II onderstrepen het belang van coherentie tussen doelen en faciliteiten, in het bijzonder het faciliteren van docenten in de vorm van tijd. Tijd om aan de vernieuwing te werken en tijd voor

reflectie blijken kritische randvoorwaarden voor de tevredenheid over de opbrengsten van een vernieuwing. Hetzelfde geldt voor een duidelijke visie. Voor docenten is het belangrijk om de samenhang te zien tussen de visie van de school, concrete activiteiten en in dit geval ook de kwaliteitszorg.³⁷

In Expeditie I blijkt precies hetzelfde. Docenten, schoolleiders en onderzoekers zijn positiever over de opbrengsten van de projecten als scholen op een coherente manier aan hun vernieuwingen werken. Concreet gaat het dan om een duidelijke visie, draagvlak bij docenten en, jawel, coherentie tussen activiteiten en tijd.³⁸ Op het punt van 'tijd' is er een specifiek aandachtspunt voor de rol van docenten bij onderzoek. Het is niet reëel te verwachten dat docenten het onderzoek er 'bij doen'. In Expeditiescholen hebben vele docent-onderzoekers tijd bij elkaar gesprokkeld. Het adequaat faciliteren van docenten om betrokken te zijn bij onderzoek – bijvoorbeeld door op een vast moment in de week met een team aan het onderzoek te werken – is niet alleen motiverend voor docenten, maar bevordert ook de voortgang en de opbrengsten.³⁹

School- en projectleiders zijn cruciaal in het realiseren van coherentie.⁴⁰ Het gaat om drie aspecten van aansturen. Namelijk (a) het aansturen van de vernieuwing, (b) het aansturen van het onderzoek en (c) het sturen op de verbinding tussen

beide. Het is niet in alle Expeditiescholen even goed gelukt om een coherent geheel van de vernieuwing en het onderzoek te smeden.⁴¹ Het realiseren van coherentie is dan ook een ware kunst. Die kunst gaat verder dan het krijgen én houden van samenhang tussen de visie achter de vernieuwing en de vertaling naar het concrete handelen van docenten in hun dagelijkse praktijk. Het gaat er ook om dat het onderzoek nauw moet aansluiten bij de dagelijkse praktijk én relevant moet zijn voor de ontwikkeling van de hele school. Bovendien is coherentie tussen de vernieuwing en 'de rest' van de school nodig. Daarvoor moet de vernieuwing ook ankers uitslaan naar andere beleids-terreinen van de school zoals personeelsbeleid, kwaliteitsbeleid en huisvesting. In Expeditie durven, delen, doen zijn inspirerende voorbeelden ontwikkeld hoe coherentie er concreet en in de praktijk uit kan zien.⁴²

3 Commitment

Commitment en eigenaarschap van docenten en schoolleider is essentieel. Duurzaam vernieuwen is ook sterk gebaat bij commitment van mensen buiten de school, zoals schoolbesturen, overheden en ouders.

Vernieuwen is naast inspirerend en uitdagend, vaak ook een kwestie van stug volhouden. Vernieuwen is ook hard werken. Voor iedereen en op veel manieren. Naast conceptueel, strategisch en praktisch werk, vraagt vernieuwen ook 'emotioneel werk'. Dat laatste wordt vaak

onderschat. Vernieuwingen kunnen veel teweeg brengen bij mensen. Schoolleiders van Expeditiescholen benoemen dat ook.⁴³

Hoe een vernieuwingsproces kan verlopen is op indringende wijze beschreven in *Verder na Slash21. Het menselijke gezicht van een innovatieproces*. Wat gebeurt er met mensen die dagelijks te maken hebben met vernieuwingen? Welke emoties maakt het proces bij hen los? Met behulp van de methode van de leergeschiedenis is het vernieuwingsproces van Slash21 analytisch in te delen in zes periodes. Van het ontstaan van de droom, via het daadwerkelijk vormgeven van het experiment in een apart gebouw met een apart team, tot het integreren van het experiment en de ‘moederschool’ in één school. Een zorgvuldige reconstructie van het hele vernieuwingsproces illustreert hoe gebeurtenissen en belevingen in vroege periodes doorwerken in latere periodes. Docenten voelden zich bijvoorbeeld niet betrokken bij het ontstaan van het initiatief. Dat gebrek aan betrokkenheid, en gebrek aan ervaren erkenning van deskundigheid, blijft de vernieuwing in latere periodes parten spelen. Het onderzoek beschrijft ook hoe onderwijs en onderwijsvernieuwingen raken aan diepe overtuigingen van mensen. De vernieuwing roept bij docenten diepgevoelde dilemma’s op. Zo roept het nieuwe onderwijsconcept vragen op over afstand en nabijheid, over het evenwicht tussen ratio en gevoel,

over controle houden en controle verliezen, en over conflicterende opvattingen en het verlangen naar verzoening. Het diepte-onderzoek maakt voor alles duidelijk dat innoveren mensen raakt. Soms zeer diep. De rol van school- en projectleiders in het proces van vernieuwen is nauwelijks te overschatten. Aan hen de kunst om aandacht te tonen voor iedereen en ruimte te geven aan alle opvattingen. Om docenten eigenaar te laten zijn, en zelf commitment aan de vernieuwing te tonen.

Betrokkenheid en eigenaarschap van docenten kwamen al eerder aan de orde. Voor hen lijkt te gelden dat hoe dichter de vernieuwing – en het onderzoek – aansluit bij het dagelijks werk, hoe groter de potentiële betrokkenheid.⁴⁴ Het creëren van betrokkenheid bij docenten is bepaald geen sinecure.⁴⁵ Docenten die niet bij een project betrokken zijn, kijken daar soms met argusogen naar.⁴⁶

Dat het commitment van de schoolleider belangrijk is, blijkt ook uit Expeditie durven, delen, doen en Expeditie II. De docenten van de vijftig projecten van Expeditie II vinden het heel belangrijk dat de leiding aandacht voor hen heeft en luistert naar de ervaringen die ze opdoen met de vernieuwing. Ongeveer de helft van de docenten ervaart die gewenste aandacht ook.⁴⁷ Ook in Expeditie I blijkt het verloop van de vernieuwing verbonden met het (ervaren) commitment van de schoolleider.⁴⁸

De betrokkenheid van leerlingen bij vernieuwingen is een blinde vlek in het onderzoek.⁴⁹ Het Innovatieproject laat zien dat het betrekken van leerlingen bij de vernieuwing, positief uitpakt.⁵⁰ Leerlingen dragen niet alleen waardevolle inzichten aan, maar voelen zich ook gehoord en denken ook mee. Mits er serieus naar hen wordt geluisterd, uiteraard.

4 Community

Scholen die een (leer)gemeenschap vormen, faciliteren het leren en verminderen de kans op uitval. Dat geldt voor leerlingen én docenten. Een verandering moet kunnen bouwen op enige hechtheid in de sociale infrastructuur. De kracht van een gemeenschap wordt een zwakte als hechte relaties open communicatie verhinderen.

In essentie komt het er op neer dat het nodig is om samen stil te kunnen staan bij de dingen die niet goed gaan, om samen verder te komen. Een open dialoog voeren waarin ruimte is voor ieders opvatting, spreekt niet vanzelf. Ook de Expeditie laat weer zien dat een open dialoog noodzakelijk is om vernieuwing te realiseren, en ook om vernieuwing in te bedden in de schoolorganisatie, tot op het concrete niveau van het handelen van docenten.⁵¹

Het Innovatieproject maakt duidelijk dat onderzoek op verschillende manieren bij kan dragen aan het gesprek op school, mits onderzoekers, schoolleiders en docenten onderling vertrouwen

opbouwen. Dat spreekt niet vanzelf en gaat ook niet vanzelf. Een nauwe en intensieve vorm van samenwerken tussen scholen en onderzoekers zoals die in Expeditie durven, delen, doen werd beproefd, vraagt tijd en aandacht. Met name bij de start. Een aantal docenten en schoolleiders had bij aanvang ook enige scepsis over het belang en de bijdrage van het onderzoek.⁵² Door ervaring op te doen met onderzoek en de onderzoekers, is in de loop der tijd meer enthousiasme ontstaan. Bij schoolleiders, maar meer nog bij docenten die bij het project betrokken waren. Investeren in de onderlinge relatie betaalt zich op termijn uit. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de groeiende tevredenheid van scholen en onderzoekers over hun onderlinge samenwerking.⁵³

Als een onderzoeker voldoende vertrouwen opbouwt, kan deze in een rol van *betrokken buitenstaander* dingen aan de orde stellen die binnen de school niet meer gezegd kunnen of mogen worden. Zeker als daar onderzoek aan ten grondslag ligt. Volgens docenten kan onderzoek ook aanleiding zijn voor een ander type gesprek tussen collega's. In plaats van meningen uit te wisselen, nodigt onderzoek uit om bevindingen te bespreken en samen na te denken over consequenties. Onderzoek en onderzoekers kunnen een situatie doorbreken, of misschien beter gezegd, een proces vlot trekken.⁵⁴ Deze rol van de onderzoeker is vaak een 'bijproduct' van de

manier van werken, maar kan ook doelgericht worden ingezet. Het onderzoek naar Slash21 beschrijft bijvoorbeeld hoe de methode van de leergeschiedenis – Learning History – als interventie kan fungeren in een veranderproces.⁵⁵

5 Continuïteit

Het succesvol implementeren van veranderingen binnen scholen duurt jaren. Duurzaam vernieuwen vereist continuïteit, zowel in het docententeam als in de schoolleiding.

Vernieuwen vereist een lange adem. De zestien scholen van Expeditie durven, delen, doen hebben binnen het Innovatieproject het langst, drie jaar, aan hun vernieuwingen kunnen werken. Ook voor deze scholen geldt dat de vernieuwing nergens ‘af’ is. Scholen werken volop aan het doorontwikkelen, verbreden, opschalen en inbedden van hun vernieuwingen.⁵⁶ De scholen in Expeditie II participeerden twee jaar in het project. Voor hen geldt hetzelfde.⁵⁷

Juist omdat vernieuwen een proces van jaren is, is continuïteit van mensen belangrijk. De factor continuïteit, danwel het gebrek daar aan, is niet expliciet onderwerp van onderzoek geweest. Wel is de constatering op zijn plaats dat er tijdens het Innovatieproject veel mobiliteit is geweest. Personele wisselingen waren er in alle geledingen van het project: docenten, schoolleiders, onderzoekers, het projectteam en leden

van de Programmaraad. Hoeveel docenten die aan vernieuwingen in scholen werkten tussentijds vertrokken of andere dingen zijn gaan doen binnen de school, weten we niet precies. Hoeveel projecten te maken kregen met wisselingen in de schoolleiding weten we wel: vijf van de dertien. Eén van de projecten kreeg te maken met een ander soort discontinuïteit, doordat twee scholen het project verlieten. Personele wisselingen waren er ook van de kant van de onderzoekers. Omdat die in aantal beperkt bleven, was binnen elk project een stabiele factor te realiseren. Verder waren er personele wisselingen in het projectteam inclusief de projectleider, en in de samenstelling van de Programmaraad, inclusief de voorzitter.⁵⁸

Naast personele wisselingen waren er ook andersoortige verplaatsingen. Twee scholen verhuisden tijdens Expeditie durven, delen, doen. Dat heeft de nodige tijd en aandacht gevraagd, waardoor de vernieuwing en het onderzoek in het jaar van de verhuizing vertraagd is geraakt. De invloed van al deze mobiliteit op de vernieuwingen, op het onderzoek, en op het project is niet systematisch onderzocht.

6 Consistentie

Duurzaam vernieuwen in scholen is gebaat bij consistentie in de omgeving. Scholen worden geholpen als organisaties die invloed uitoefenen op scholen hun beleid op elkaar afstemmen.

Om na te gaan hoe ‘consistent’ de omgeving is waarin scholen functioneren, is het publieke en politieke debat over het voortgezet onderwijs gedurende drie schooljaren systematisch bijgehouden.⁵⁹ In deze periode verschenen er ruim drieduizend artikelen in de Volkskrant, NRC Handelsblad en Trouw, werden ruim 650 items uitgezonden op publieke en commerciële zenders, en verschenen er meer dan duizend kamerstukken in de Eerste en Tweede Kamer over het voortgezet onderwijs. Al met al kreeg het voortgezet onderwijs in deze periode gemiddeld vijf keer per dag aandacht in pers en politiek, weekends en vakanties meegerekend. Als de analyse iets duidelijk maakt, dan is het wel dat de samenleving veel van scholen vraagt. In het publieke debat ging het in deze periode – naast vele andere thema’s – bijvoorbeeld over: de kwaliteit van het onderwijs; de Commissie Dijsselbloem en alles wat daaraan vooraf ging en op volgde; het leraarsvak inclusief het lerarentekort, de kwaliteit van opleidingen en de salarissen van leraren; en de ‘menselijke maat’ in het onderwijs. Beleidsmaatregelen waar vo-scholen in de drie onderzochte schooljaren mee te maken kregen waren – naast vele anderen – bijvoorbeeld: verscherping van de urennorm; de introductie van de maatschappelijke stage; de invoering van gratis schoolboeken; de functiemix; aanscherping van de eindexameneisen; passend onderwijs; doorlopende leerlijnen, referentieniveaus en toetsen voor taal en rekenen.

De verwachtingen die de samenleving van scholen heeft en de eisen die zij stelt blinken niet uit in consistentie. Dat geldt op één en hetzelfde moment, wat scholen ervaren als dubbele boodschappen. Het geldt ook over de tijd heen, wat scholen de indruk geeft van ad-hoc en incident-gedreven beleid.

Een illustratief voorbeeld is het denken over het stimuleren van een kennis-samenleving en de betekenis van talenten en talentontwikkeling. Bij aanvang van het Innovatieproject was de dominante gedachte dat er een brede opvatting van het begrip talenten nodig was. In de toekomstige kennissamenleving zou geen splinter talent gemist kunnen worden. Het onderwijs zou meer werk moeten maken van allerlei soorten talenten, op alle niveaus. Dus naast cognitieve talenten ook talenten op bijvoorbeeld het creatieve, muzikale en sportieve vlak. Het Innovatieproject, en Expeditie durven, delen, doen in het bijzonder, heeft aansluiting gezocht bij deze brede opvatting van het begrip talenten. Tijdens het Innovatieproject is eerst in het publieke debat en vervolgens in het beleid de aandacht sterk verschoven naar basisvaardigheden, taal en rekenen, Nederlands, Engels en wiskunde. Aan het einde van het Innovatieproject is eerder sprake van een versmalling van het talentenbegrip, dan van de eerder beoogde verbreding. Hoewel dit wijst op inconsistenties in de tijd, kenmerkt de omgeving van vo-scholen zich in 2010 gelijkertijd door

een vorm van consistentie. Van verschillende kanten komt eenzelfde boodschap. Zowel in het publieke debat, als in het beleid, als in de wijze waarop de inspectie scholen beoordeelt, gaat het nu om taal en rekenen, Nederlands, Engels en wiskunde. Als de boodschappen uit de omgeving consistent zijn, is de invloed van de omgeving groter. En dat blijkt.⁶⁰

7 Context-management

Scholen die erin slagen duurzaam te vernieuwen blijven trouw aan hun eigen uitgangspunten en houden de regie in eigen hand. Ze betrekken anderen bij hun plannen en stemmen die voortdurend af op hun omgeving. Zij slagen er in de omgeving voor hen te laten werken.

Juist omdat de omgeving waarbinnen vo-scholen functioneren inconsistent en ambigu is, komt het aan op context-management van scholen. Als scholen innoveren, is het nog belangrijker om bij wisselende wind in de omgeving op koers te blijven. Bij de zestien participerende scholen in Expeditie durven, delen, doen, hebben we gekeken hoe scholen met hun context omgaan, in het bijzonder met een aantal specifieke thema's in het publieke debat en een aantal concrete maatregelen.⁶¹ Deze kleine en selectieve groep scholen zoekt heel bewust en actief naar manieren om de eigen koers te blijven volgen. De meeste scholen zijn te typeren als visiegedreven, en dat helpt om trouw te blijven aan de eigen uitgangspunten en mee te bewegen als het niet anders kan.

Schoolleiders vervullen bewust een rol als 'hitteschild' om te verhinderen dat allerlei (inconsistente) prikkels uit de omgeving, de medewerkers, het onderwijs en de vernieuwing verstoren. De schoolleiders van de Expeditiescholen zetten verschillende strategieën in om de omgeving voor hen te laten werken en verstorende invloeden te voorkomen. Dat lukt niet altijd. Zo is de toegenomen aandacht voor taal en rekenen, Nederlands, Engels en wiskunde in het publieke debat en in het beleid, onmiskenbaar van invloed op de scholen. Die invloed is het meest zichtbaar bij scholen die met een onderwijsconcept werken waarin vakken geïntegreerd worden aangeboden. Maar ook bij meer traditioneel georganiseerde scholen werpen de aangescherpte eisen hun schaduw vooruit.

Ondanks de actieve en creatieve vormen van 'context-management' zijn het publieke debat en beleidsmaatregelen zowel direct als indirect van invloed op de innovaties waar scholen aan werken. Een directe invloed is bijvoorbeeld het aanbieden van aparte vakken Nederlands en wiskunde, terwijl de school al jaren werkt met geïntegreerde onderwijsinhouden. Een indirecte invloed is de tijd en aandacht die een nieuwe maatregel vraagt – ook als die niet wordt ingevoerd – waardoor de focus op de vernieuwing tijdelijk afneemt. Dankzij het meerjarige karakter van de Expeditie konden dergelijke tijdelijke vertragingen in een

volgende periode vaak weer worden ingehaald.

Het Innovatieproject heeft opnieuw bewezen dat het al dan niet realiseren van vooraf vastgestelde doelen, behalve met de school zelf en schoolinterne factoren, sterk samenhangt met de omgeving waarbinnen scholen functioneren. Natuurlijk in combinatie met de manier waarop de school er zelf mee om gaat. Toch zijn er situaties waarin scholen weinig andere keuze hebben dan hun bakens – enigszins – te verzetten.

En meer...

Veel van de opbrengsten van het Innovatieproject zijn onder te brengen onder de noemers van de 7 C's. Dat geldt niet voor alle opbrengsten, inclusief de opbrengst die misschien wel de grootste meerwaarde van het project vertegenwoordigt. De 'extra' opbrengsten zijn samen te vatten als de kwetsbaarheden van verbreden, en de krachten van onderzoekend vernieuwen.

De kwetsbaarheden van verbreden

Het meeste onderzoek naar – aspecten van – duurzaam vernieuwen richt zich op het niveau van scholen. De 7 C's, de aandachtspunten ontleend aan wetenschappelijk onderzoek, beperken zich dan ook tot het niveau van de school. Dat het verbreden van vernieuwingen binnen een school lastig is, is bekend. De ervaringen in Expeditie durven, delen, doen en Expeditie II onderstrepen dat nog een

keer.⁶² Van de scholen die meededen in Expeditie II is ruim 70 procent van plan de vernieuwing binnen de eigen school te verbreden. Een aanzienlijk kleiner aantal scholen - ruim 20 procent - heeft ambities om de vernieuwing naar andere scholen te verbreden, bijvoorbeeld een school onder hetzelfde bestuur.⁶³ Mogelijk spelen concurrentieoverwegingen hier een rol bij, maar het is waarschijnlijker dat scholen hun handen vol hebben aan het verbreden en verankeren van een vernieuwing binnen de eigen school.

Dat het verbreden van de ene naar de andere school complex is, ondervond het Innovatieproject ook zelf. Zo had de Innovatiemakelaar tot doel om scholen met elkaar, met deskundigen, met onderzoekers en met beschikbare kennis in contact te brengen. Het project kwam moeilijk van de grond omdat de vraag van scholen achter bleef bij het aanbod. De pogingen om kennisnetwerken op te zetten illustreren de kwetsbaarheden van verbreden op een andere manier. Kennisnetwerken kunnen bijdragen aan het delen van ervaringen, en het delen en ontwikkelen van kennis. Vooral als deelnemers een gezamenlijke vraag ontwikkelen die voor allen actueel is, en leden van het netwerk verschillende perspectieven inbrengen. Het onderzoek naar innoverende scholen die er voor kiezen niet deel te nemen aan een kennisnetwerk, is verhelderend.⁶⁴ Innoverende scholen – althans de Expeditiescholen – lijken bij het ontwikkelen van kennis meer

intern gericht te zijn en externe partijen binnen de school te halen rond een concreet vraagstuk. In het stadium van kennisontwikkeling zijn kennisnetwerken – die enige openheid nodig hebben om te functioneren – mogelijk te weinig gericht. Als in een intern netwerk voldoende kennis aanwezig is om de vernieuwing vooruit te brengen, dan is een extern netwerk ook niet nodig. Het lijkt dan weinig zinvol om in een extern netwerk dezelfde vragen nog een keer aan de orde te stellen. Een fase later zijn kennisnetwerken evenmin interessant voor innoverende scholen, maar om een andere reden. In dat stadium is de inschatting dat de balans tussen halen en brengen niet in evenwicht is. Na het doorlopen van (een deel van) een vernieuwingsproces, verwachten innoverende scholen vooral te brengen, en weinig te halen. Dit onderstreept nog eens hoe belangrijk timing is. Komt het kennisnetwerk te vroeg, dan denken betrokkenen nog weinig te kunnen delen. Komt het te laat, dan verwachten zij weinig te leren.

Uitwisseling tussen scholen heeft iets paradoxaals, zo blijkt uit Expeditie durven, delen, doen.⁶⁵ Deelnemende scholen zijn over het algemeen erg tevreden over de tussentijdse ontmoetingen tussen participerende scholen. Schoolleiders zijn ook sterk van mening dat de aanpak met uitwisseling tussen deelnemende scholen en onderzoekers heeft bijgedragen aan de resultaten. Tegelijkertijd zeggen

verscheidene schoolleiders dat ze er zelf niet zoveel aan hebben gehad. De combinatie van bevindingen is op verschillende manieren te interpreteren. Mogelijk zijn leereffecten bij anderen beter zichtbaar dan de eigen leereffecten die gaandeweg optreden. Misschien is het ook minder moeilijk te zien dat anderen iets leren, dan te erkennen dat je zelf iets hebt geleerd.

Expeditie II wijst op een tweede paradox bij onderlinge uitwisseling van scholen.⁶⁶ De studiedagen werden goed bezocht en goed gewaardeerd. Maar deelnemers waren kritisch als de uitwisseling geen informatie of inzichten opleverde die direct toepasbaar was. Dit kan er ook op wijzen dat deelnemers de meerwaarde van bijeenkomsten vooral afmeten aan de directe bruikbaarheid voor de eigen situatie. Tegelijkertijd is het zaak een vernieuwing en een aanpak goed aan te laten sluiten bij de eigen school (zie onder Coherentie). In de praktijk betekent dit dat een concrete vernieuwing die is ontwikkeld in School A, niet op voorhand past in School B.⁶⁷

Wat al deze voorbeelden gemeen hebben, is dat ze nog eens onderstrepen dat onderwijs bij uitstek mensenwerk is. En dat mensenwerk niet te kopiëren is. Vernieuwingen raken vaak aan diepe overtuigingen en waarden van docenten. Bij de scholen die participeerden in de Expeditie werd duidelijk dat onderwijs- vernieuwingen veel complexere processen

met zich meebrengen dan het implementeren van een verandering met een ontwerpaanpak doet vermoeden.⁶⁸ Een illustratieve casus van de complexiteit van een vernieuwingsproces biedt het onderzoek rond Slash21.⁶⁹

Daarmee is zeker niet gezegd dat scholen niet van elkaar kunnen leren. Er is wel mee gezegd dat ervaringen van andere scholen en onderzoeksresultaten niet zomaar linea recta hun weg vinden naar de dagelijkse praktijk binnen een school. Dat kan pas als ervaringen van anderen en bevindingen uit onderzoek een eigen, logische plaats hebben binnen het eigen ontwikkelproces van de school. Binnen scholen die ‘onderzoekend vernieuwen’ lijkt die logische plaats eerder gevonden dan binnen scholen die weinig cyclisch en reflectief aan vernieuwingen werken.⁷⁰

De kracht van onderzoekend vernieuwen

Het Innovatieproject heeft expliciet en consequent ingezet op het verbinden van wetenschap en praktijk, van onderzoek en onderwijsvernieuwingen. Na vijf jaar innoveren liggen de belangrijkste opbrengsten precies op die verbindingen, zij het op een iets andere manier dan vooraf voorzien. Achteraf gezien was vooraf vooral gedacht aan de rol van onderzoekers als inhoudelijke experts.⁷¹ Ook was vooraf de gedachte dat onderzoek vanaf de start nodig is om effecten te meten, te leren, en zo nodig tussentijds bij te sturen.⁷² Nu het

Innovatieproject ten einde is, blijkt misschien wel de belangrijkste opbrengst een manier van werken te zijn. Deze werkwijze is te benoemen als *onderzoekend vernieuwen*, maar kent vele synoniemen. Steeds gaat het er om dat leren, ontwikkelen, onderzoeken en vernieuwen zo met elkaar vervlochten raken, dat ze in de praktijk nauwelijks nog van elkaar te onderscheiden zijn. Kenmerkend is een cyclische en systematische manier van werken, met duidelijke momenten om te reflecteren op doelen en vastgestelde effecten. De kracht van onderzoekend vernieuwen blijkt vooral bij het meerdere keren doorlopen van een cyclus van ontwikkelen, uitvoeren, onderzoeken en bijstellen van dezelfde vernieuwing.

Dat het bij onderzoekend vernieuwen vooral gaat om een werkwijze, blijkt ook uit de evaluatie van Expeditie II.⁷³ De onderzoekers constateerden dat deelnemende scholen de kwaliteitszorg verschillend organiseren. Sommige scholen doen dat meer formeel. Die scholen hebben bijvoorbeeld een aparte medewerker kwaliteitszorg en pakken innovaties meer planmatig aan. Andere scholen organiseren de kwaliteitszorg meer informeel. In die scholen is reflecteren en meten minder gestructureerd en meer ‘ad-hoc’. Het onderscheid tussen een meer formele en meer informele manier van organiseren, bleek vervolgens nergens mee samen te hangen. Niet met het belang dat de school hecht aan

kwaliteitszorg, niet met het wel of niet hebben van een visie op kwaliteitszorg, noch met de opbrengsten van het project. Het cruciale punt is dát er wordt gereflecteerd en bijgesteld. Instrumenten, bijvoorbeeld instrumenten gerelateerd aan de reguliere kwaliteitszorg in scholen, kunnen daar natuurlijk wel bij helpen. Maar net als met alle instrumenten, bepaalt de manier waarop de instrumenten worden ingezet hun waarde. Expeditie II laat ook zien dat er in het onderwijs ruimte voor verbetering is. Cyclisch werken, het systematisch inzetten van kwaliteitszorg en het verbinden van kwaliteitszorg aan vernieuwingen, is zeker nog geen gemeengoed. Scholen die er in slagen die verbinding wel te maken, blijken hun doelen beter te realiseren. Scholen zijn enigszins terughoudend met het meten van effecten en het invoeren van kwaliteitszorg. Docenten vrezen gecontroleerd en beoordeeld te worden, verantwoording af te moeten leggen en zien het risico van bureaucratisering. Als scholen er daadwerkelijk mee aan de slag gaan, groeit het besef dat het meten van beoogde effecten belangrijk is, wat niet bovenop het eigenlijke werk komt, maar daar onderdeel van is. Na verloop van tijd neemt de waardering voor deze manier van werken dan ook toe.⁷⁴

De ervaringen in Expeditie I zijn heel vergelijkbaar. Lang niet alle schoolleiders en docenten zaten bij aanvang van het project enthousiast te wachten op de onderzoekers die hun vernieuwingen

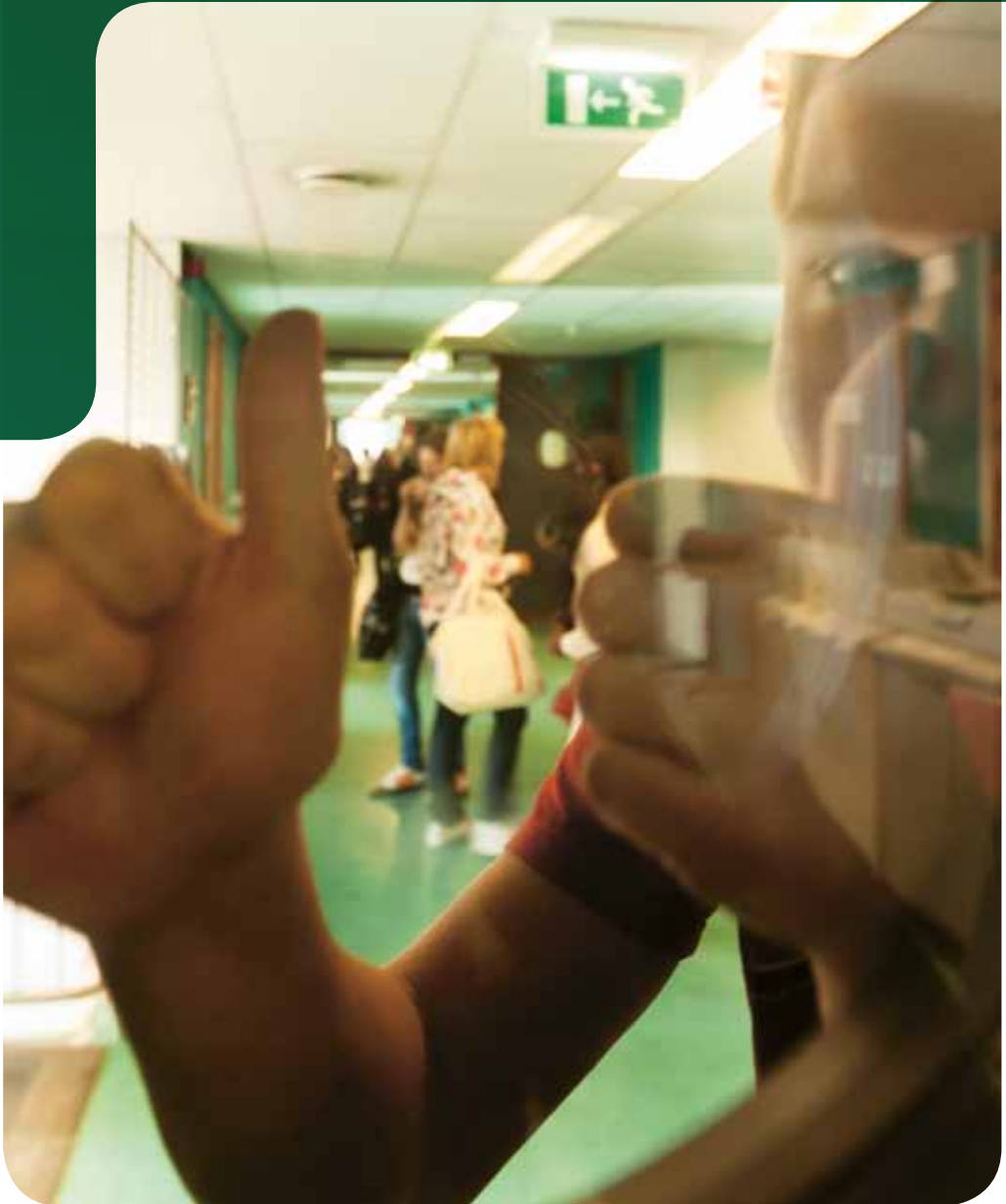
gingen onderzoeken.⁷⁵ Aan het einde van het project blijken schoolleiders – ook zij die aanvankelijk sceptisch waren – de grootste opbrengst van deelname te zien in de ontwikkelde werkwijze.⁷⁶ Het adequaat verbinden van onderzoek en vernieuwingen blijkt een hele uitdaging. Dankzij het Innovatieproject weten we nu beter hoe een werkwijze van onderzoekend vernieuwen te realiseren is, bijvoorbeeld rond het samenwerken tussen schoolleiders, docenten en onderzoekers; wat betreft manieren om docenten te betrekken bij zowel de vernieuwing als het onderzoek⁷⁷; en wat betreft het leggen van focus op leerlingen en manieren om al hun talenten tot ontwikkeling te brengen.⁷⁸ Als het bovendien lukt een coherent geheel te maken van de visie van de school, het praktische dagelijkse reilen en zeilen op school en in de klas, en het onderzoek, dan zijn de potentiële opbrengsten groot. Dan kan onderzoekend vernieuwen bijdragen aan het legitimeren van vernieuwingen, zowel binnen de school zelf als daarbuiten. Dan helpt het bij het inbedden van vernieuwingen in de schoolorganisatie, zodat ze duurzaam kunnen worden. Bovenal kan onderzoekend vernieuwen aanzetten tot leren, en dat leren een vanzelfsprekende plaats geven in het proces van vernieuwen. Onderzoek dwingt docenten en schoolleiders als het ware om in de hectiek van alledag de tijd te nemen om nog eens kritisch na te denken. En vragen te stellen. Waarom deden we dit ook al

weer? Wat willen we bereiken bij leerlingen? Hoe doen we het eigenlijk? Kan het anders, kan het beter? Zo helpt onderzoek scholen bij de les te blijven.

Het op gang brengen en versterken van een werkwijze om het onderwijs voortdurend te blijven verbeteren, is als opbrengst niet zichtbaar en ook niet tastbaar. Het is een voedingsbodem waar scholen nog jaren heel verschillende vruchten van kunnen plukken. De grootste opbrengsten van het project gaan dan ook veel verder dan conceptuele verheldering, ontwikkelde instrumenten of twaalf boekjes in een box.

- 27 Is een innovatieve school een productieve school? (10).
- 28 Er zijn ook innovaties die negatief samenhangen met productiviteit, namelijk: vernieuwingen op het gebied van samenwerken in de keten, zoals samenwerken met scholen in het primair onderwijs en vervolgonderwijs.
- 29 Beter innoveren met kwaliteitszorg (9).
- 30 Op zoek naar talent (3).
- 31 Op Expeditie (7).
- 32 'En, heb je nog een goede vraag gesteld?' (4); *Onderwijsinnovatie binnen praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek.*
- 33 Duurzaam vernieuwen (5).
- 34 Duurzaam vernieuwen (5).
- 35 *Onderwijsinnovatie binnen praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek.*
- 36 'En, heb je nog een goede vraag gesteld?' (4).
- 37 Beter innoveren met kwaliteitszorg (9).
- 38 *Onderwijsinnovatie binnen praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek.*
- 39 'En, heb je nog een goede vraag gesteld?' (4).
- 40 Beter innoveren met kwaliteitszorg (9); *Duurzaam vernieuwen (5); Onderwijsinnovatie binnen praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek.*
- 41 *Onderwijsinnovatie binnen praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek.*
- 42 Duurzaam vernieuwen (5).
- 43 Scholen voorop (2).
- 44 'En, heb je nog een goede vraag gesteld?' (4).
- 45 *Onderwijsinnovatie binnen praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek.*
- 46 Beter innoveren met kwaliteitszorg (9).
- 47 Beter innoveren met kwaliteitszorg (9).
- 48 Duurzaam vernieuwen (5).
- 49 Leren over Innoveren.
- 50 *Onderwijsinnovatie binnen praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek; Op zoek naar talent (3).*
- 51 'En, heb je nog een goede vraag gesteld?' (4); *Duurzaam vernieuwen (5).*
- 52 Zie ook: *Scholen voorop (2).*
- 53 *Onderwijsinnovatie binnen praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek.*
- 54 Duurzaam vernieuwen (5).
- 55 *Verder na Slash21 (11).*
- 56 Duurzaam vernieuwen (5).
- 57 Beter innoveren met kwaliteitszorg (9).
- 58 *Durven, delen, doen en ... doorgeven (12).*
- 59 *Het debat over onderwijskwaliteit (6).*
- 60 *Het debat over onderwijskwaliteit (6).*
- 61 *Het debat over onderwijskwaliteit (6).*
- 62 *Duurzaam vernieuwen (5); Onderwijsinnovatie binnen praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek; Beter innoveren met kwaliteitszorg (9).*
- 63 Beter innoveren met kwaliteitszorg (9).
- 64 Kennisnetwerken (8).
- 65 *Onderwijsinnovatie binnen praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek.*
- 66 Beter innoveren met kwaliteitszorg (9).
- 67 Zie ook *Op Expeditie (7)* en de bijbehorende bijsluiters, waarvan de producten het doel hebben om te inspireren zodat andere scholen er op een passende manier gebruik van kunnen maken.
- 68 Duurzaam vernieuwen (5).
- 69 *Verder na Slash21 (11).*
- 70 De praktische toepassing van het klassieke Research, Development and Diffusion (RDD-) model is problematisch. Zie ook Volman, M. (2008). Van 'de school onderzocht' naar 'de onderzoekende school'? In *Onderzoek de school in!*? Artikelen naar aanleiding van de conferentie. Utrecht: VO Raad, KPC Groep en ADEF. P. 14 – 21.
- 71 *Innovatieplan.VO (2005).* Ibid.
- 72 *Expeditie durven, delen, doen.* (2007). Ibid.
- 73 Beter innoveren met kwaliteitszorg (9). Gennip, H. van & Kuijk, J. van (2010). *Innovaties beter organiseren met kwaliteitszorg.* Evaluatie van Expeditie durven, delen, doen II. Nijmegen: ITS.
- 74 Beter innoveren met kwaliteitszorg. *Rapportage 2010*
- 75 *Scholen voorop (2).*
- 76 Duurzaam vernieuwen (5).
- 77 'En, heb je nog een goede vraag gesteld?' (4).
- 78 Op zoek naar talent (3).

5 *Missie geslaagd?*



Najaar 2010. De deelprojecten zijn ten einde en de Expedities zijn ontbonden. Terwijl scholen doorgaan met hun innovaties, leggen onderzoekers de laatste hand aan het beschrijven van de resultaten. Het Innovatieproject is voorbij. Tijd om de balans op te maken.

‘Innovatie start vanuit de scholen zélf.’

Dat was de missie. Is het gelukt?

Het oorspronkelijke Innovatieplan steunt op drie pijlers. De eerste pijler is de ambitie en belofte om te *innoveren van onderop*. Een streven om, in tegenstelling tot het recente verleden, innovaties uit scholen zelf voort te laten komen. Zodat innovaties ook aansluiten bij de school in kwestie en de eigen ontwikkeling die de school doormaakt. De tweede pijler is het onderscheid tussen een *basis-*, een *diepte-* en een *breedtestrategie*. De dieptestrategie was bedoeld voor ‘baanbrekende experimenten’ die via de breedtestrategie hun weg naar andere scholen zouden vinden. De derde pijler is het *verbinden van onderzoek en vernieuwen* om vernieuwingen beter en duurzamer te maken. En ook anderen de vruchten te laten plukken.

Innoveren van onderop

Aansluiten bij initiatieven en ontwikkelingen van scholen zelf. Dat is steeds het uitgangspunt geweest bij de uitwerking van deelprojecten.⁷⁹ Zo was het verbinden van innoveren en

schoolontwikkeling een uitdrukkelijk doel in Expeditie durven, delen, doen II: kwaliteit in beeld. Die verbindingen zijn ook tot stand gekomen en gestimuleerd.⁸⁰ De Programmaraad heeft de missie om te ‘innoveren van onderop’ heel serieus genomen. Dat blijkt ook uit de opzet van Expeditie durven, delen, doen. Scholen konden – binnen ruime kaders – zelf aangeven wat ze wilden doen, hoe en met wie. De plannen en vragen van de school waren het vertrekpunt. Scholen selecteerden ook zelf hun onderzoekers. Deelnemende scholen vinden dat hier daadwerkelijk sprake was van innoveren van onderop.⁸¹ De eerste pijler is zonder twijfel waar gemaakt.

Het Innovatieproject heeft ook – opnieuw – duidelijk gemaakt dat innoveren van onderop kwetsbaar is. Het innoveren van het onderwijs is ook, maar niet alleen een verantwoordelijkheid van scholen. Als de sector, de overheid en andere partijen niet meedoen, bereikt de innovatiebeweging een plafond waar het op eigen kracht moeilijk doorheen breekt. De grote kunst is op alle niveaus in het systeem te leren en te blijven leren. Van de leerling in de klas, via de docent in het team en de schoolleider in de school, tot en met de bestuurder in de sectororganisatie, de beleidsmaker binnen het ministerie en de minister in de Tweede Kamer. Nu het Innovatieproject de eerste stappen heeft gezet, is het zaak dat anderen de beweging overnemen.

Basis-, diepte-, en breedtestrategie

De dieptestrategie had tot doel om een beperkt aantal scholen een aantal jaren achter elkaar een flinke impuls te geven. Dat is gelukt.⁸² In het spanningsveld tussen initiatieven van scholen ondersteunen en baanbrekende experimenten initiëren, heeft het Innovatieproject de nadruk gelegd op het eerste. Het oorspronkelijke Innovatieplan had ‘baanbrekende experimenten’ voor ogen. Hoe baanbrekend zijn de innovaties die werden ondersteund? Daarover lopen de meningen uiteen. Vast staat dat het op koers houden van deze innovaties temidden van wisselende eisen en verwachtingen uit de omgeving een grote opgave is gebleken.⁸³ Ook is duidelijk dat scholen die met een vernieuwend onderwijsconcept werken meer onder druk staan en meer zichtbare aanpassingen maken dan meer traditioneel georganiseerde scholen. De vraag naar baanbrekende experimenten is daarom ook een vraag naar de ruimte die het innovatieklimaat biedt.

Doel van de breedtestrategie was de lessen uit de dieptestrategie hun weg te laten vinden naar alle andere vo-scholen in Nederland. Tot op heden is dat doel in beperkte mate gerealiseerd. Wel heeft het Innovatieproject meer inzicht gegeven in de ‘kwetsbaarheden van verbreden’. Daaruit blijkt dat het onderscheid tussen basis-, diepte-, en breedtestrategie zelf aan een grondige herziening toe is.

Verbinden van onderzoek en vernieuwen

Het Innovatieproject heeft op allerlei manieren geprobeerd om wetenschap en praktijk, onderzoek en vernieuwingen, onderzoekers en scholen met elkaar te verbinden. Het loopt als een rode draad door het hele project. Al die onderzoeken hebben kennis en inzichten opgeleverd. Dat was de inzet. Tussentijdse bevindingen waren aanleiding om initiatieven bij te sturen en stop te zetten. Dat was voorzien. De nauwe samenwerking tussen onderzoekers en scholen leverde prima praktijken op. Dat was gehoopt. Maar bovenal is gebleken dat het verbinden van onderzoek en vernieuwen een werkwijze tot stand kan brengen van *onderzoekend vernieuwen*. Dat was niet de inzet, niet voorzien en zelfs niet gehoopt. Niettemin is de ontstane werkwijze in deelnemende scholen misschien wel de belangrijkste opbrengst van het Innovatieproject. Al met al en anders dan voorzien is het antwoord op de meest cruciale vraag: ja, de missie is geslaagd!

Het Innovatieproject is een ware ontdekkingstocht gebleken. Vooraf was niet duidelijk wat de belangrijkste opbrengsten zouden zijn. En, inderdaad, het samen op reis zijn en onderweg bijstellen van plannen, was waar het echt om ging. We hebben een bestemming bereikt. Tot heimwee en herinneringen aanzetten tot een volgende reis.

-
- 79 Durven, delen, doen en ... doorgeven (12).
- 80 Durven, delen, doen en ... doorgeven (12).
- 81 Onderwijsinnovatie binnen praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek.
- 82 Zie o.a. Scholen voorop (2); Op zoek naar talent (3); 'En, heb je nog een goede vraag gesteld?' (4); Duurzaam vernieuwen (5). Onderwijsinnovatie binnen praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek.
- 83 Het debat over onderwijskwaliteit (6).

Bijlage

Publicaties in de Innovatiebox

- 1 Waslander, S. (2011). *Vijf jaar innoveren*. Opbrengsten van het Innovatieproject. Utrecht: VO-raad.
- 2 Aarts, M. (2011). *Scholen voorop*. Praktijkervaringen van scholen uit Expeditie durven, delen, doen. Utrecht: VO-raad.
- 3 Ledoux, G. & Volman, M. (2011). *Op zoek naar talent*. Talentontwikkeling op Expeditiescholen. Utrecht: VO-raad.
- 4 Lockhorst, D., Van den Berg, I., Boogaard, M. (2011). *En, heb je vandaag nog een goede vraag gesteld?* Wat onderzoek kan doen voor de professionalisering van docenten. Utrecht: VO-raad.
- 5 Geijssel, F. & Van Eck, E. (2011). *Duurzaam vernieuwen*. Leren van Expeditie durven, delen, doen. Utrecht: VO-raad.
- 6 Waslander, S., Van der Weide, M. & Pater, C. (2011). *Het debat over onderwijskwaliteit*. Politiek, pers en praktijk deel II. Utrecht: VO-raad.
- 7 Westerbeek, K., Bontje, D., Abell, O. & Studulski, F. (2011). *Op Expeditie*. Een greep uit de producten van Expeditie durven, delen, doen. Utrecht: VO-raad.
- 8 Odenthal, L., Moonen, B., Overdijk, M., Verbiest, C., m.m.v. De Vries, B. (2011). *Kennisnetwerken*. Over de mogelijkheden en beperkingen van kennisnetwerken. Utrecht: VO-raad.
- 9 Aarts, M. (red.) (2011). *Beter innoveren met kwaliteitszorg*. 50 innovatieprojecten in beeld. Utrecht: VO-raad.
- 10 Blank, J., Haelermans, C. (2011). *Is een innovatieve school een productieve school?* Een analyse van de relatie tussen innovaties en productiviteit op scholen voor voortgezet onderwijs. Utrecht: VO-raad.
- 11 Laman, M., m.m.v. Wensink, J., Put, J., Schouten, E. (2011). *Verder na Slash21*. Het menselijke gezicht van een innovatieproces. Utrecht: VO-raad.
- 12 Bakker, D., Kingma, M., i.s.m. het Innovatieproject (2011). *Durven, delen, doen en... doorgeven*. Aanpak van het Innovatieproject. Utrecht: VO-raad.

Eerder verschenen publicaties

- Aarts, M., Waslander, S. (2008). *Van scholen leren over innoveren*. Schoolportretten van de scholen uit Expeditie durven, delen, doen. Utrecht: VO-raad.
- Beek, S., Harink-Goossen, C. (red.) (2008). *Onderzoek de school in!?* Artikelen naar aanleiding van de conferentie. Utrecht: VO-raad.
- Blank, J., Haelermans, C., Van Hulst, B. (2009). *Innovatiekracht van het voortgezet onderwijs*. Utrecht: VO-raad.
- Van der Burgt, G. (2010) *Schoolleiding, kent u onze mening?* De kunst van het interview voor en door leerlingen. Utrecht: VO-raad.
- Debever, A., Hermans, R., Vanderlinde, R., Van Braak, J., (2009). *Onderwijsinnovatie binnen praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek*. Expeditie durven, delen, doen I. Overkoepelend onderzoek (rapportage 2009). Gent: Universiteit Gent i.o.v. de VO-raad.
- Debever, A., Hermans, R., Vanderlinde, R., Merchie, E., Van Braak, J. (2010). *Onderwijsinnovatie binnen praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek*. Expeditie durven, delen, doen I. Overkoepelend onderzoek (rapportage 2010). Utrecht: Gent: Universiteit Gent i.o.v. de VO-raad.
- Didaktief, jaargang 40, nummer 1-2/ januari-februari 2010. *Special Durven, delen, doen*. Innoveren kun je leren. Amsterdam: Didaktief.
- Didaktief, jaargang 41, nummer 1-2 / januari-februari 2011. *Special Durven, delen, doen*. Leren innoveren. Amsterdam: Didaktief.
- Van Gennip, H., Van Kuijk, J. (2010). *Beter innoveren met kwaliteitszorg* (rapportage 2010). Nijmegen: ITS i.o.v. de VO-raad.
- Innovatiekrant*. Eenmalige speciale uitgave bij VO-magazine 3, 2010. Utrecht: VO-raad.
- Klein, T., Oomen, C. (2006). *Beweging in beeld*. Feiten en cijfers over innovatie in het voortgezet onderwijs 2006. Utrecht: Schoolmanagers_VO
- Klein, T., Oomen, C. (2007). *Beweging in beeld II*. Feiten en verhalen over innovatie in het voortgezet onderwijs 2007. Utrecht: VO-raad.
- Klein, T., Oomen, C. (2008). *Beweging in beeld III*. Feiten en verhalen over innovatie in het voortgezet onderwijs 2008. Utrecht: VO-raad.
- Rietveld Intermedia, Stichting ACAB/ACOO en Innovatieproject van de VO-raad, (2009). *Eigentijds Onderwijs*. Verantwoord innoveren in het VO. (Dvd's met zes schoolportretten eigentijds onderwijs en bijbehorend magazine). Utrecht: VO-raad.
- Runhaar, P., Sanders, K., Slegers, P. (2009). *De school als ontwikkelplek voor leraren*. Een literatuuronderzoek naar organisatiefactoren die implementatie van nieuwe onderwijsconcepten bevorderen. Enschede: Universiteit Twente i.o.v. de VO-raad.
- Teurlings, C., Van Wolput, B. Vermeulen, M., m.m.v. Moors, H. en Van Silfhout, W. (2006). *Nieuw leren waarderen*. Een literatuurstudie naar effecten van nieuwe vormen van leren in het voortgezet onderwijs. Utrecht: Schoolmanagers_VO.
- Waslander, S. (2007). *Leren over Innoveren*. Overzichtsstudie van wetenschappelijk onderzoek naar duurzaam vernieuwen in het voortgezet onderwijs. Utrecht: VO-raad.
- Waslander, S., Van der Weide, M. (2009). *Politiek, Pers en Praktijk*. Over de context waarbinnen vo-scholen innoveren. Utrecht: VO-raad.

Medewerkers Innovatieproject (2005-2010)

Karin van Bakel	projectmedewerker
Susan de Boer	communicatiemedewerker
Marieke Bongaards	projectmedewerker
Guido van den Brink	projectleider fase 1
Linda Busman	projectmedewerker
Fred Chevalking	projectmedewerker
Sander Galjaard	projectmedewerker
Carlijn Harink	projectmedewerker, projectleider fase 4
Rein ten Have	projectmedewerker
Pieter Hetteema	voorzitter bestuur Schoolmanagers.VO
Jelma Hoekstra	projectmedewerker
Esther Horsmans	projectmedewerker
Erna van Kesteren	secretaresse
Ingrid Klink	projectmedewerker
Judith Nijssen	projectmedewerker
Aline Pastoor	projectleider fase 2
Monique Raatgever	secretaresse
Maartje Smeets	projectmedewerker, projectleider fase 4
Wilma van Velden	directeur Schoolmanagers.VO
Myra Zweekhorst	projectleider fase 3
m.m.v. Bas van 't Wout (&Maes), Cindy Curré en Jan Scholten (SCAI)	

Expeditie durven, delen, doen

Scholen

Onderzoekers

Programmaleider onderzoek: Sietske Waslander

1. Nederland Talentenland

Corlaer College Nijkerk

Ton Klein (Oberon)
Marleen Kieft (Oberon)

Burgemeester Harmsmaschool
Gorredijk

Margot Oomens (Oberon)
Susanne Rijken (Oberon)
Debbie Kooij (Oberon)

Piter Jelles Impulse
Leeuwarden

Margot Oomens (Oberon)
Jessica van de Linden (Oberon)
Eelco van Aarsen (Oberon)

OSG Nieuw Zuid
Rotterdam

Miriam Walraven (Oberon)
Marleen Kieft (Oberon)
Afke Donker (Oberon)

City+College & Varias College Johan de Witt
Scholengroep
Den Haag

Guuske Ledoux (Kohnstamm Instituut)
Yolande Emmelot (Kohnstamm Instituut)
Ron Oostdam (Kohnstamm Instituut)

Willem Lodewijk Gymnasium
Groningen

Guuske Ledoux (Kohnstamm Instituut)
Marianne Boogaard (Kohnstamm Instituut)

Picasso Lyceum
Zoetermeer

Guuske Ledoux (Kohnstamm Instituut)
Yolande Emmelot (Kohnstamm Instituut)
Amos van Gelderen (Kohnstamm Instituut)
Iris Breetvelt (Kohnstamm Instituut)

Da Vinci College
Locatie Kagerstraat Leiden

Sarah Blom (ILO)
Gonny Schellings (ILO)
Femke Geijsel (ILO)
Jaap Schuitema (ILO)
Martine Braaksma (ILO)

IJburg College
Amsterdam

Sarah Blom (ILO)
Femke Geijsel (ILO)
Jaap Schuitema (ILO)
Martine Braaksma (ILO)

Scholen

Onderzoekers

2. Met plezier naar school

Amadeus Lyceum
Vleuten

Henk Sligte (Kohnstamm Instituut)
Monique Volman (VU/UvA)
Jacqueline Bulterman (VU)
Mechtild Derriks (Kohnstamm Instituut)
Ewoud Roede (Kohnstamm Instituut)

Sg. St. Ursula
Heythuysen

Henk Sligte (Kohnstamm Instituut)
Monique Volman (VU/UvA)
Ria Kleijnen (VU)
Sui Lin Goei (VU)
Thea Peetsma (Kohnstamm Instituut)

3. Onderwijs is populair

Montaigne Lyceum
Den Haag

Ditte Lockhorst (IVLOS/Oberon)
Frits Achterberg (IVLOS)

KIOSC, waarin verenigd:
Sg Pieter Zandt, Urk
Comenius College, Capelle a/d IJssel
Montessori College, Nijmegen
Sg Pantá Rhei, Amstelveen
OSG Echnaton, Almere
Ichtus College, Driebergen
CNA, Amsterdam (begeleiding en
ondersteuning)

Ineke van den Berg (IVLOS)
Ditte Lockhorst (IVLOS/Oberon)
Joke Daemen (IVLOS)

Overkoepelend onderzoek:
Annelies Debever, Ruben Hermans, Ruben
Vanderlinde, Emmelien Merchie, Johan van
Braak (Vakgroep Onderwijskunde,
Universiteit Gent)

Expeditie durven, delen, doen II: kwaliteit in beeld

Baken Stad College	Almere
Bataafs Lyceum OSG Hengelo	Hengelo Ov
Bisschoppelijk College Broekhin	Roermond
Blariacumcollege	Venlo
Bogerman	Sneek
Candea College	Duiven
Commanderij College	Gemert
Corderius College	Amersfoort
CS De Hoven, locatie Uilenhof	Gorinchem
CS Buitenveldert (CSB)	Amsterdam
De Waerdenborch	Holtén
Focus Beroepsacademie Barendrecht	Rotterdam
Gemini College	Ridderkerk
Gerrit Rietveld College	Utrecht
Greijdanus College	Zwolle
Grienden College	Sliedrecht
GSG Schagen	Schagen
Heerbeek College	Best
Het College Vos	Vlaardingen
Internationale schakelklassen	Utrecht
Johan de Witt SG	Den Haag
Leidsche Rijn College	Utrecht
Markland College	Oudenbosch
Mavo aan Zee	Den Helder
Mendel College	Haarlem
Merlet College	Grave
Minkema College	Woerden
Oranje Nassau College VMBO	Zoetermeer
OSG Sevenwolden	Heerenveen
OSG Singelland	Drachten
Petrus Canisius College	Alkmaar
Pius X College	Bladel
Pontes Goese Lyceum	Goes
Praktijkcollege Tilburg	Tilburg

Rietveld Lyceum	Doetinchem
Schaersvoorde	Aalten
Scholengemeenschap Were Di	Valkenswaard
Sg de Rietlanden	Lelystad
SG Lelystad	Lelystad
Stedelijk Dalton College	Zutphen
Stedelijke SG Nijmegen	Nijmegen
Thorbecke SG	Zwolle
Twents Carmel College	Oldenzaal
Vechtdal College	Dedemsvaart
Vechtstede College	Weesp
Veenlanden College	Mijdrecht
Via Nova College	Utrecht
Zeldenrust-Steelantcollege	Terneuzen
Zernike College	Haren Gn

*Overkoepelend onderzoeker Expeditie durven, delen doen II:
kwaliteit in beeld (ITS Nijmegen):*

Hans van Gennip

Jos van Kuijk

Adviseurs Expeditie II:

Iko Doeland (APS)

Rein ten Have (VO-raad)

Linda Odenthal (CPS)

Jos Scheffers (KPC groep)

Programmaraad

Naam	Organisatiernaam
Ans Buys	Fontys Lerarenopleiding Tilburg
Zeki Arslan	FORUM Utrecht
Léon de Caluwé (adviseur)	Hoogleraar advieskunde , VU Amsterdam
Marten Hazelaar	Chr. College De Populier Den Haag
Pieterneel van Horssen	MosaLira Maastricht
Leo Lenssen	Lector maatschappelijk ondernemerschap, Hogeschool InHolland
Wubbo Ockels	Hoogleraar duurzame technologie, Delft University of Technology
Ria Sluiter	B&B Onderwijs De Meern
Jaap Westbroek	DISQ Den Haag
Thea Meijer	Openbaar Onderwijs Utrecht
Teun Graafland	Shell Nederland BV
Harry Starren	De Baak Driebergen
Andre Wierdsma	Hoogleraar strategie, leiderschap en verandermanagement, Nijenrode Business University Breukelen
Wasif Shadid	Hoogleraar interculturele communicatie, Universiteit van Tilburg
Ella Vogelaar	zelfstandig adviseur en voorzitter van de brancheorganisatie voor re-integratiebedrijven Utrecht
Dieudonnee Cuiper	Laks Amsterdam
Arie van der Zwan	Publicist en emeritus hoogleraar ondernemingsbeleid en management, Erasmus Universiteit Rotterdam
Sietske Waslander (adviseur)	Hoogleraar sociologie, TiasNimbas Business School, Tilburg

Kleine Programmaraad

Ans	Buys	Fontys Lerarenopleiding Tilburg	Tilburg
Marten	Hazelaar	De Populier Den Haag	's-Gravenhage
Gerard	Jacobs	Jet-Net	Den Haag
Wim	Meijnen	emeritus hoogleraar Onderwijskunde Universiteit van Amsterdam (UvA)	Hilversum

Junior Programmaraad

Roepnaam	Achternaam	School
Grigor	Ayvezyan	Da Vinci College Leiden
Ingeborg	Bosman	Baarnsch Lyceum Baarn
Abdelhak	Bouchnafa	Da Vinci College Leiden
Arlette	van der Loo	Stedelijk Gymnasium Den Bosch
Joey	van de Maat	Bonaventura College Leiden
Ruben	Pilon	Vathorst College Amersfoort
Jorien	Posthouwer	UniC Utrecht
Kevin	Rolleman	Vathorst College Amersfoort
Ruby	Slijkhuis	UniC Utrecht
Faiza	Tjin-A-Lim	Bonaventura College Leiden
Tom	van der Vlerk	Baarnsch Lyceum Baarn
Veerle	Van der Loo	Stedelijk Gymnasium Den Bosch
Maxa	Van Panhuis	Stedelijk Gymnasium Den Bosch
Saida	El Arbaji	ROC Midden Nederland Utrecht
Noual	Ben Omar	ROC Midden Nederland Utrecht
Marielle	Schingenga	Montaigne Lyceum Den Haag
Jeroen	Van der Hulst	Montaigne Lyceum Den Haag
Herman	Hanuman Sing	Hofstad Lyceum Den Haag
Martijn	Den Heijer	De Populier Den Haag
Melchior	Stiefelhagen	De Populier Den Haag
Manon	van Drunen	Willem van Oranje Waalwijk
Jory	Toetenel	De Populier Den Haag
Nynke	Veenman	Griftland College Soest
Maarten	van Steen	Griftland College Soest

NB: Niet alle genoemde personen zijn gedurende de gehele looptijd van het Innovatieproject actief geweest in de genoemde rol. Dit geldt zowel voor de medewerkers van het Innovatieproject, als ook voor de onderzoekers en de leden van de Programmaraad en de Junior Programmaraad.

Over het Innovatieproject

Het Innovatieproject van de VO-raad heeft de afgelopen jaren gewerkt aan kwaliteitsverbetering van het voortgezet onderwijs door scholen te faciliteren en te ondersteunen bij innovatietrajecten.

Innovaties met dit doel, afkomstig van scholen zelf, zijn wetenschappelijk onderzocht en onderbouwd.

Colofon

Vijf jaar innoveren is een uitgave van het Innovatieproject van de VO-raad. Prof. dr. Sietske Waslander is als hoogleraar sociologie verbonden aan TiasNimbas Business School en Programmaleider Onderzoek van Expeditie durven, delen, doen.

Tekst

Sietske Waslander

Redactie

Innovatieproject VO-raad

Ontwerp

OSAGE / communicatie en ontwerp, Utrecht

Fotografie

Joost van Velsen

Druk

Gravo Offset, Purmerend

ISBN

9789491163050

Utrecht, januari 2011

In deze reeks verschenen ook:

- Scholen voorop
- Op zoek naar talent
- ‘En, heb je vandaag nog een goede vraag gesteld?’
- Duurzaam vernieuwen
- Het debat over onderwijskwaliteit
- Op Expeditie
- Kennisnetwerken
- Beter innoveren met kwaliteitszorg
- Is een innovatieve school een productieve school?
- Verder na Slash21
- Durven, delen, doen en... doorgeven



Deze brochure is gedrukt op FSC papier, door een FSC-gecertificeerd bedrijf.

FSC, de Forest Stewardship Council (Raad voor Goed Bosbeheer), is een internationale organisatie, opgericht in 1993, die verantwoord bosbeheer stimuleert. FSC stelt wereldwijde standaarden voor bosbeheer op, met daaraan gekoppeld een keurmerk. Basis voor deze standaarden, die per land of regio verder worden uitgewerkt, zijn de 10 FSC-principes voor goed bosbeheer. Als boseigenaren zich aan de FSC standaarden houden kan hun bos worden gecertificeerd. Onafhankelijke controleurs zien toe op naleving van de regels.



Het Innovatieproject van de VO-raad is ten einde. Vijf jaar lang is in tal van projecten met schoolleiders, docenten, leerlingen en vele anderen op verschillende manieren gewerkt aan innovatie en kwaliteitsverbetering in scholen voor voortgezet onderwijs. De meest bekende deelprojecten zijn Expeditie durven, delen, doen I en Expeditie durven, delen, doen II: kwaliteit in beeld. Bij het Innovatieproject waren ook onderzoekers betrokken, om projecten te volgen, effecten in beeld te brengen en samen met scholen te werken aan innovaties. Nu is het tijd om de balans op te maken.

Dit boekje is de eerste publicatie van de Innovatiebox, een verzameling van in totaal twaalf publicaties waarin de opbrengsten van het Innovatieproject zijn beschreven. Dit eerste boekje heeft een dubbel doel. Ten eerste geeft het in kort bestek een overzicht van het verloop van het Innovatieproject. Wat was de missie? Wat gebeurde er onderweg? Welke deelprojecten waren voorzien, welke zijn gestopt en welke zijn er bij gekomen? In die zin is het een verantwoording van de bijdragen in de Innovatiebox. Daarnaast geeft het een kort en overkoepelend overzicht van de belangrijkste opbrengsten van het hele Innovatieproject. Hiermee is het tegelijkertijd een samenvatting van alle bijdragen in de Innovatiebox.