

“Innovatie is organisch proces”

Twaalf jaar lang werkte ze in diverse functies buiten het voortgezet onderwijs, maar nu is Ella Vogelaar terug als voorzitter van de Programmaraad Innovatie_VO. De plannen van dit adviesorgaan zijn nog in de maak, maar de richting is duidelijk. Geen grand designs, maar ook geen machine van losse projectjes. Zo min mogelijk administratieve rompslomp en heel veel ruimte voor de scholen.

Tekst_Suzanne Visser, Fotografie_Harro Bannink

Velen associëren haar naam nog altijd met onderwijs. Toch nam Ella Vogelaar alweer twaalf jaar geleden afscheid als voorzitter van de Algemene Onderwijsbond. Als zelfstandig adviseur werkte ze de laatste jaren op aanpalende terreinen: als projectleider van de Taskforce Inburgering had zij veel contact met de roc's en als lid van de Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie maakte zij de ontwikkelingen in hbo en wo van tamelijk nabij mee. Het voorzitterschap van de Programmaraad Innovatie_VO brengt haar terug in het voortgezet onderwijs. Op de vraag wat haar hierin aantrekt, verklaart zij lachend: “Oude liefde roest niet... Ik heb toch altijd een bijzondere band met het onderwijs gehouden. Bovendien vind ik innovatie heel belangrijk. Hoe zorg je ervoor dat het onderwijs blijft passen bij de eisen van de maatschappij? Speel je voldoende in op wat er om je heen gebeurt?”

Af en toe hoor je in het VO een roep om rust, maar ik denk niet dat die rust er ooit nog gaat komen

Innovatieplan

Vorig jaar juni spraken minister Van der Hoeven en Schoolmanagers_VO af dat het voortgezet onderwijs zelf verantwoordelijkheid neemt voor een landelijke innovatiestrategie. Omdat er nog geen sectororganisatie is, nam Schoolmanagers_VO het voortouw. Driekwart jaar later is de taal verrijkt met een aantal nieuwe begrippen. De landelijke, meerjarige aanpak staat verwoord in het *Innovatieplan_VO*. De *Programmaraad Innovatie_VO* adviseert Schoolmanagers_VO over de uitvoering van dit plan. Onder meer draagt de raad bouwstenen aan voor de jaarlijkse, landelijke *Innovatieagenda*. Een belangrijke informatiebron hiervoor is de

Innovatiemonitor, een periodiek onderzoek naar de actuele stand van de onderwijsvernieuwing (zie *Schoolmanagers_VO* #5 van maart/april 2006). En dan is er nog de *Innovatievoorziening*. Dit is een fonds dat de ontwikkeling van nieuwe concepten en praktijkvoorbeelden stimuleert en ondersteunt. Een subsidiepot voor onderwijsinnovatie dus. De Programmaraad onder leiding van Ella Vogelaar tekent voor de besteding ervan.

U bent sinds november in functie. Wat is u opgevallen bij uw hernieuwde kennismaking met het onderwijs?

“Ik ben aangenaam verrast door de veranderingen die hebben plaatsgevonden, vooral in het voortgezet onderwijs. Lange tijd was het VO niet bepaald het toonbeeld van vernieuwing. Er gebeurde meer in het PO (alleen al het ontstaan van de basisschool) en de BVE-sector (denk aan de ROC-vorming). Vooral de innovatie van het onderwijsleerproces stagneerde. Deels kwam dit doordat er een aantal polariserende discussies werden gevoerd, deels had de manier waarop de rechtspositie van het onderwijspersoneel was ingericht, een verlamdende werking. Een aantal thema's uit de bundel 'De Bedrijvige School', die tijdens mijn vakbondsvoorzitterschap verscheen, waren toen nog absoluut onbespreekbaar. En nu, twaalf jaar later, zie ik dat heel veel scholen ermee bezig zijn.”

Steken we positief af tegen de ons omringende landen?

“Ik denk dat we in de middenmoot zitten. Er is in twaalf jaar wel veel veranderd, maar afgezet tegen de ambitie van het kabinet om tot de West-Europese top 3 van innovatieve landen te gaan behoren, is er nog veel te doen. Af en toe hoor je in het VO een roep om rust, maar ik denk niet dat die rust er ooit nog gaat komen. Innovatie is een 'ongoing' proces: de dynamiek in de samenleving blijft veranderen en dat zal ook voor het onderwijs gelden.



Ella Vogelaar

Wel moeten we weg van de over elkaar heen tuimelende structuurwijzigingen waarmee het VO de afgelopen decennia is geconfronteerd. Dat zorgt voor een verkeerd soort dynamiek en als mensen op dat punt vragen om rust, vind ik dat heel begrijpelijk.”

Je kunt van scholen niet verwachten dat ze gigaplannen maken voor een subsidie van een jaar

In de Programmaraad bent u omringd door veertien leden van diverse pluimage, onder wie veel bekende namen. Hebt u ze zelf voorgedragen?

“Ik heb meegedacht over de namen. Onze functie is aanjagen, enthousiasmeren, stimuleren, om de innovatie een verdere push te geven. Daarom moeten we in de raad mensen hebben die vooroplopen. De samenstelling is in dat opzicht dus bewust niet representatief. Wel zitten er mensen uit allerlei sectoren in. Uit het onderwijs een innovatieve schoolleider, een bestuurder, een docent, een leerling, een lerarenopleider, een adviseur. Maar we wilden ook het verband met de buitenwereld leggen. Daarom zijn er ook leden uit het bedrijfsleven, het onderwijsonderzoek, de innovatiewetenschap...”

Met al die mensen hebt u half februari 2006 een visie op innovatie geformuleerd, waar schoolleiders binnenkort op mogen reageren. Kunt u alvast vertellen wat de uitgangspunten zijn?

“Allereerst dat innovatie voortbouwt op wat er is. We gaan niet meer denken in grand designs, in ‘alles wordt anders’. Je kunt niet één stramien op al die scholen leggen. Wij zien innovatie veel meer als een organisch proces. Het verschilt per school en het werkt alleen

als het aansluit bij de ervaringen van de mensen die daar werken. Dat weten we ook uit de ervaringen die hiermee in andere sectoren zijn opgedaan. De overheid moet veel meer faciliteren dan opleggen. Ruimte en faciliteiten bieden waarmee scholen hun eigen onderwijsinnovatie kunnen vormgeven. De overheid moet nog wel een visie op innovatie hebben, maar die moet met grove penseelstreken worden neergezet.”

Zou u dat twaalf jaar geleden ook hebben gezegd?

“Jawel.” Loopt naar de kast en haalt het boekje ‘De Bedrijvige School’ tevoorschijn: “Bij de voorbereiding van mijn toespraak voor het jaarcongres van Schoolmanagers_VO heb ik het er maar eens bij gepakt en het verraste me hoe sterk die noties er toen al inzaten.” (Bladert:) “Hier staat het: ‘de overheid moet de voorwaarden scheppen en de ruimte bieden zodat scholen binnen een bepaald aantal hoofdthema’s hun eigen invulling kunnen geven.’ Er zijn natuurlijk centrale opgaven waar alle scholen voor staan. Er zijn maatschappelijke ontwikkelingen, resultaten van onderwijsonderzoek, eisen vanuit het bedrijfsleven, waar geen school omheen kan. Een actievere rol voor de leerling, meer samenwerken, meer contextueel onderwijs. Maar de manier waarop je dit doet, kan verschillen.”

Dus het zijn niet alleen de hemelbestormers die straks in aanmerking komen voor een subsidie uit uw Innovatievoorziening?

“Nee, de variëteit binnen het onderwijs moet echt aan bod komen. Wij stimuleren de volle breedte van de innovatie. Niet alleen de groep scholen die een heel nieuw concept neerzet.”

En wat moet ik als school precies kunnen of doen om zo’n subsidie te verwerven?

“Dat zijn we als Programmaraad op dit moment aan het bedenken. We zijn natuurlijk pas in november 2005 begonnen. Daarom hebben

we gezegd: we gaan nu geen wilde beslissingen nemen over 2006, we moeten eerst zelf onze doelen scherp hebben. 2006 wordt een overgangsjaar. Met de campagne 'Durven, delen, doen', die op 30 maart is gelanceerd, geven we een impuls aan bestaande innovaties. Een soort beloning voor gedaan werk. Scholen met een succesvolle innovatie kunnen zichzelf aanmelden. Een voorwaarde is wel dat zij bereid zijn een volgende stap te zetten en hun bevindingen aan anderen over te dragen."

En vanaf 2007?

"Dat hebben we nog niet besloten. Maar we zullen zeker ook nieuwe initiatieven gaan ondersteunen en vooral projecten langduriger ondersteunen. Je kunt van scholen niet verwachten dat ze gigaplannen maken voor een subsidie van een jaar. En die projectjes-machine, daar willen we echt van af. Innovatie vraagt om meerjarig investeren. In elk geval richten we ons op de mensen en scholen die willen. Niet op de niet-willers, al hopen we natuurlijk wel dat op termijn ook hun interesse wordt gewekt."

Met welke vragen worstelt u nog?

"Onderwijs is een bijzonder product. Het wordt voortdurend door en met mensen gemaakt. Onderwijsinnovatie gaat niet over de soep die niet meer in een blik zit maar nu in een zak. Voor onderwijsinnovatie moet je de innovatieve kracht van docenten weten te organiseren. Je moet heel goed nadenken over de randvoorwaarden die nodig zijn om dat te stimuleren. Bovendien moet je bij onderwijsinnovatie het lef hebben om gaandeweg je doelen aan te passen. Een onderwijsvernieuwing kun je niet eendimensionaal afrekenen: dit was het doel en dus is het wel of niet gelukt. Dat is veel te simplistisch, veel te star gedacht. Er verandert voortdurend van alles en daar moet je op inspelen. Daarmee moeten wij dus ook rekening houden in de manier waarop wij innovatieve projecten en regelingen vormgeven. Hoe dat moet... daar zoeken we nog een antwoord op. Het wordt natuurlijk ook niet van: hier is de subsidie en je gaat je gang maar. Maar als een school kan beargumenteren waarom zij tot nieuwe inzichten is gekomen, moet dat kunnen.

Een ander punt is dat we zoveel mogelijk willen wegblijven van administratieve rompslomp. Scholen moeten een plan hebben, maar we willen de plannenmakerij zo beperkt mogelijk houden. Je ziet vaak dat de helft van het subsidiegeld opgaat aan de verantwoording. Dat kan niet goed zijn. Tegelijkertijd gaat het om gemeenschapsgeld, dus verantwoording is nodig. Ik realiseer me dat dit best lastig is. Het mag geen loden last worden."

De uitkomsten van de eerste Innovatiemonitor zijn bekend. Bij welke uitkomsten dacht u: daar moeten we wat aan doen?

"Het is natuurlijk prachtig dat 95 procent van de scholen met innovatie bezig is en dat er op alle terreinen wordt vernieuwd. Wat mij opviel, is de grote behoefte aan uitwisseling. Dat kunnen wij als Programmaraad faciliteren. En verder wil ik weten hoe het komt dat zo veel schoolleiders de veranderingsbereidheid van docenten als een obstakel voor vernieuwing zien. Is dat perceptie? Willen ze echt niet of zijn die schoolleiders niet in staat de vernieuwing in hun school te organiseren? Als managers naar hun personeel wijzen en

zeggen: daar ligt het aan, zeg ik: je bent niet voor niks manager. Als zij niet willen, is dat primair een opgave voor jou als schoolleider."

Wat moet er gebeuren zodat u over een paar jaar tevreden terugkijkt?

"Dan moet zichtbaar worden wat er allemaal aan innovatie in het VO gebeurt. De buitenwereld weet onvoldoende wat er gaande is of zet de vernieuwingen in karikaturen neer. Denk maar aan de discussie over het nieuwe leren. De komende jaren zullen we als Programmaraad in dergelijke discussies ook duidelijk van ons laten horen. Ten tweede: dan zullen scholen veel meer kennis en informatie over innovatie uitwisselen. Onderling en in samenwerking met bedrijven en maatschappelijke organisaties. Een project als Jet-Net" (zie pagina 45-47 van dit magazine, red.) "is een fantastisch voorbeeld van concrete samenwerking op het gebied van innovatie. En vergis je niet: daar heeft ook het bedrijfsleven wat aan. Het is voor bedrijven echt niet alleen brengen, maar ook halen. Ten derde: dan zal er een sterkere relatie komen te liggen tussen onderwijs en onderzoek. Dit zijn echt nog te veel gescheiden werelden. Niet alleen in het onderwijs, in onze hele samenleving. In de sociale zekerheid zie je precies hetzelfde. En ook het landelijke Innovatieplatform worstelt hiermee."

Een onderwijsvernieuwing kun je niet eendimensionaal afrekenen: dit was het doel en dus is het wel of niet gelukt

Tot slot nog een oproep aan alle schoolleiders?

"Op www.durvendelendoen.nl kunnen scholen innovaties aanmelden. Ik hoop dat veel schoolleiders hiervan gebruik gaan maken om zo elkaar en ons te laten zien wat er allemaal gebeurt. Daarnaast zal onze visie op innovatie worden gepubliceerd op www.schoolmanagersvo.nl. Ik hoop dat schoolleiders hierop reageren. Wij willen niet alléén bedenken hoe onderwijsvernieuwing eruit moet zien." ■

Kijk voor meer informatie over het Innovatieplan_VO op www.schoolmanagersvo.nl/dossiers/innovatie.

Reacties kunt u mailen naar aline.pastoor@schoolmanagersvo.nl (programmaleider Innovatie).

Op www.durvendelendoen.nl kunnen vanaf 1 mei 2006 innovaties worden ingezonden. De beste innovaties komen in aanmerking voor een prijs van € 1.000 of € 50.000.

Voor de één betekent innovatie een compleet nieuw onderwijsconcept. De ander pakt stap voor stap de administratie aan. Scholen denken vaak 'wat wij doen, dat doet iedereen'. Die gedachte klopt niet altijd. Uit de innovatiemonitor blijkt dat scholen veel van elkaar kunnen leren als het gaat om innovatie. Het delen van ervaringen is belangrijk. Doe daarom mee met de innovatiecampagne en ga naar www.durvendelendoen.nl.