

Beweging in beeld

Feiten en cijfers over innovatie in het voortgezet onderwijs 2006



Beweging in beeld

Feiten en cijfers over innovatie in het voortgezet onderwijs 2006



De maatschappelijke en pedagogische functie van de school



Oriëntatie op de toekomst



Het primaire proces



Onderwijs- en schoolorganisatie

Colofon

Publicatie van Schoolmanagers_VO.

Deze brochure is te bestellen bij Schoolmanagers_VO,
via www.schoolmanagersvo.nl/publicaties/brochures.

De Innovatiemonitor_VO 2006 is een gezamenlijk product van onderzoeksbureau Oberon en Schoolmanagers_VO.

Tekst_Linda Busman (Schoolmanagers_VO), Ton Klein, Claudy Oomen (Oberon)
m.m.v. Marieke Bongaards en Aline Pastoor (Schoolmanagers_VO)
Citaten_Susan de Boer (Schoolmanagers_VO)
Bureauredactie_Anne Bouw (Schoolmanagers_VO)
Ontwerp_Osage / communicatie en ontwerp

Met dank aan:

Dhr. Harry Klein Koerkamp, Liemers College, Zevenaar
Mw. Ingrid Klink, De Groene Welle, Zwolle
Dhr. Bob Brinkhof, Stedelijk College Zoetermeer, Zoetermeer
Mw. Joke Henny, Dominicus College, Nijmegen
voor hun bijdrage aan deze brochure.

Ook willen wij de schoolleiders bedanken die aan de ontwikkeling van de
Innovatiemonitor_VO hebben meegewerkt.

Utrecht, maart 2006

Toelichting bij de foto's op de omslag

De foto's op de omslag van deze brochure verbeelden de vier domeinen zoals deze omschreven zijn in het Innovatieplan van Schoolmanagers_VO (2005). Deze domeinen zijn achtereenvolgens: de maatschappelijke en pedagogische functie van de school, de oriëntatie op de toekomst, het primaire proces en de onderwijs- en schoolorganisatie. Deze vier domeinen zijn de inhoudelijke leidraad voor innovatie in het voortgezet onderwijs.

Van stelselherziening naar onderwijsontwikkeling

Deze publicatie gaat over de huidige stand van de onderwijsinnovatie in Nederland. Het is voor het eerst dat op deze schaal inzicht geboden wordt in de aard en mate waarin scholen bezig zijn met de vernieuwing van hun onderwijs. Dat mag verbazingwekkend klinken, maar is het niet. Tot voor kort werd er immers van uit gegaan dat onderwijsvernieuwing iets is dat door de politiek ontworpen wordt, door de uitgevers vormgegeven en door docenten uitgevoerd. Stelselwijzigingen noemden we dat. Zo heeft de politiek zestien jaar gediscussieerd en plannen gemaakt vóór de invoering van de Mammoetwet in 1968. En vervolgens is er weer zestien jaar gediscussieerd, voordat de Mammoetwet werd vervangen door de Wet op de Basisvorming. Intussen mochten scholen best wat leuke, nieuwe dingen bedenken – maar de echte vernieuwing kwam toch van bovenaf. Dacht men.

Tot enkele jaren geleden de vorige minister van Onderwijs, Loek Hermans, de koers wijzigde en scholen via het project Initiatiefrije Scholen aanmoedigde om zelf de hand aan de ploeg te slaan. De huidige minister van Onderwijs, Maria van der Hoeven, trekt deze lijn door in haar beleid. Met haar beleidsdocument Koers VO zet ze in op ‘De school ontketend, de leerling geboeid’. Stelselwijzigingen leiden immers tot schoksgewijze veranderingen, en tot een afwachtende houding in periodes van politieke stelseldiscussies. Wij delen de nieuwe benaderingswijze van harte.

In juni 2005 hebben we in ons Innovatieplan_VO beschreven hoe wij scholen willen ondersteunen bij de vernieuwing van hun onderwijs. Deze Innovatiemonitor is daarvan een van de meest zichtbare elementen. Het voortgezet onderwijs is danig in beweging. Niet langer wachten scholen af, tot de politiek ‘eruit is’. Binnen zeer korte tijd heeft de helft van alle scholen gereageerd op ons verzoek om hun ‘beweging in beeld’ te brengen. Het resultaat is indrukwekkend. Scholen spelen in op ontwikkelingen in de maatschappij en op veranderingen in de leerlingenpopulatie. Zo willen we onderwijs (blijven) bieden waarin de talenten van leerlingen optimaal tot ontwikkeling kunnen komen. We moeten ambitieus zijn, en zoeken naar nieuwe mogelijkheden om de vernieuwing van ons onderwijs vorm te geven. Daarom vinden eigen initiatieven van de scholen zelf op vele domeinen plaats. De politiek en de media moeten daaraan nog wennen. We zien dat de vernieuwingen in het VO soms negatief in beeld worden gebracht. Er wordt bijvoorbeeld gesproken over scholen die ‘doorschieten in het nieuwe leren’. Hierdoor ontstaat in de samenleving een vertekend beeld van wat er op scholen gebeurt.

Schoolmanagers_VO weet dat scholen veel meer in beweging zijn, dan tot nu toe naar voren komt. Met deze Innovatiemonitor_VO willen we jaarlijks dit voortdurende proces van onder-

wijsvernieuwing feitelijk in beeld brengen. Zodat scholen die zelf met vernieuwingen bezig zijn, elkaar sneller kunnen vinden via de database van deze Innovatiemonitor. Tegelijk informeren we de samenleving over de aard en voortgang van de continue ontwikkeling die in het voortgezet onderwijs op gang is gekomen. Het is voor sommigen even wennen, maar voortaan komt de innovatie van het onderwijs voort uit het voortgezet onderwijs zelf, in nauw samenspel met alle betrokkenen in en om de school.

Met deze monitor laten we zien dat we vertrouwen mogen hebben in vernieuwing ‘van onderaf’. We hopen dat het scholen sterkt in hun beweging en hen aanzet tot verdere, doordachte vernieuwing en verbetering van het voortgezet onderwijs!

Pieter Hetteema,
Voorzitter Schoolmanagers_VO

Inhoudsopgave

1	Inleiding	6
2	Samenvatting van de uitkomsten	9
3	Uitkomsten Innovatiemonitor_VO	11
3.1	Innovatie in het VO	11
3.2	Proces van innovatie in het VO	20
3.3	Innovatiekracht van het VO	24
3.4	Toekomst van innovatie in het VO	28
	Bijlage: Verantwoording Innovatiemonitor_VO	31

1 Inleiding

Aanleiding

Innovatie, typisch een woord dat al veelvuldig in de mond is genomen en een eigen leven is gaan leiden. Maar wat betekent het nu eigenlijk? Voor de scholen in het voortgezet onderwijs betekent het veel. Het betekent anticiperen op ontwikkelingen van buiten en binnen de school. Het betekent antwoord bieden op maatschappelijke en politieke druk, maar ook op een veranderende leerling. Voor de schoolleider betekent dit, in de context van alledag, inspireren tot en leiding geven aan verandering. Voor de docent betekent het de uitdaging om de competenties optimaal in te zetten ten behoeve van de ontwikkeling van leerlingen én zelf voortdurend in ontwikkeling te blijven. Voor de leerling kan innovatie betekenen: onderwijs dat boeit, uitdaagt en motiveert, en waar je de kans krijgt om talenten optimaal te ontwikkelen. Voor Schoolmanagers_VO betekent innovatie een middel om de kwaliteit van het onderwijs, op school- en sectorniveau, te borgen en te verbeteren. Daarom willen we de innovatieve kracht van scholen graag in beeld brengen.

Doelstelling

Schoolmanagers_VO ziet dat er al sprake is van een innovatiebeweging in het voortgezet onderwijs, en dat er veel meer gebeurt dan tot nu toe naar voren komt. Om deze innovatieve ontwikkelingen in het VO tastbaar in beeld te brengen, is besloten innovatie jaarlijks te monitoren. Zo ontstaat er kennis gebaseerd op feiten en cijfers over de mate waarin scholen bezig zijn met innovatie, op welke vlakken en onderwijssoorten dat plaatsvindt, en hoe men vorm geeft aan het proces van innovatie. Hiermee kunnen scholen hun innovatieve ontwikkeling tonen. Kortom, tastbaar resultaat in brede zin voor politiek, onderwijsonderzoek en media, maar in de eerste plaats voor de scholen zelf. Want naast het totaalbeeld dat de monitor schetst, geeft het de scholen zelf ook waardevolle informatie. Binnen de school en de sector kan men veel leren van elkaar, omdat er al zoveel kennis aanwezig is. Innovatie vraagt om reflectie op het eigen beleid en het eigen gedrag als school.

Elke school die mee heeft gedaan, heeft een individuele terugkoppeling ontvangen waarin aan de hand van een aantal kernvragen het innovatieproces op de school gekenschetst wordt. Door de eigen resultaten te vergelijken met het algemene beeld, of specifiek het beeld van de eigen schoolsoort, kunnen de scholen een indruk krijgen van waar de eigen school staat op het gebied van innovatie.

Opzet van de Innovatiemonitor_VO

De Innovatiemonitor_VO is in de vorm van een digitale vragenlijst uitgezet onder alle hoofdvestigingen van het voortgezet onderwijs. De respons is hoog (51%), zeer representatief en

niet selectief wat betreft schoolgrootte (aantal locaties), regio, stedelijkheid en schoolsoort (zie ook de bijlage).

De monitor brengt in beeld de mate waarin de scholen bezig zijn met innovatie, op welke vlakken en onderwijssoorten dat plaatsvindt, en hoe men vorm geeft aan het proces van innovatie.

In deze brochure vindt u uitkomsten op de volgende vragen:

- Waar en in welke mate vindt innovatie in het VO plaats?
- Hoe ziet het proces van innovatie in het VO eruit?
- Wat zijn kritische factoren van innovatie in het VO?
- Wat zijn de innovatieplannen voor de toekomst?

De vier domeinen uit het Innovatieplan_VO zijn als uitgangspunt genomen om te laten zien waarop innovatie in het voortgezet onderwijs is gericht: de maatschappelijke en pedagogische functie van de school ('school en samenleving'), de oriëntatie op de toekomst: vervolgopleidingen en arbeids- en levensloopbanen ('diploma en dan?'), het primaire proces: leerconcept, didactiek, onderwijsinhoud, examinering en afsluiting ('leren centraal') en de onderwijs- en schoolorganisatie ('anders organiseren').

Om belangrijke aspecten van de inrichting van het onderwijs in beeld te brengen zijn de Scenario's Onderbouw gebruikt. Op die manier worden belangrijke innovatieve keuzes van de scholen belicht. De oorspronkelijk voor de onderbouw ontworpen scenario's zijn in de monitor voor de hele school (zowel onderbouw als bovenbouw) gebruikt.

Daarnaast wordt het innovatieproces op scholen gekenschetst. Om dit proces te omschrijven, hebben de scholen teruggeblikt op hun ervaringen met de verst gevorderde innovatie van de school. De innovatiekracht van scholen in het voortgezet onderwijs wordt ook in beeld gebracht. De enorme ervaring van scholen brengt ons een schat aan informatie over succes- en faalfactoren. Tenslotte geeft de monitor ons informatie over de plannen van de scholen op korte en lange termijn.

Innovatie in perspectief

De Innovatiemonitor_VO 2006 is natuurlijk slechts een momentopname van innovatie in het VO. Komende jaren zullen er nieuwe metingen volgen. Juist het volgen van ontwikkelingen over een aantal jaren laat belangrijke trends en aandachtspunten zien. Het biedt scholen waardevolle informatie over innovatie in het voortgezet onderwijs. Wij hopen hiermee een kennisopbouw over de innovatieve mogelijkheden en de succesfactoren van innovatie in gang te zetten. De monitor vormt geen doel op zich. Het is een middel om innovatie in het

voortgezet onderwijs op doorslaggevende factoren te ondersteunen. Om deze functie nog beter te vervullen zal de monitor worden verbreed en verdiept. Zo zal in de volgende meting de rol van de docent meer betrokken worden, en zal dieper worden ingegaan op innovatieve thema's die aandacht vragen.

Harry Klein Koerkamp, Liemers College, Zevenaar: *“De monitor geeft een beeld van de ontwikkelingen in het Nederlandse voortgezet onderwijs anno 2006. Dit kan een aanzet zijn voor veranderingen en verbeteringen van het onderwijs, het geeft in ieder geval aanleiding over de aanpak van vernieuwingen te discussiëren. Daarnaast geeft het ook een signaal af aan de politiek en aan de minister.”*

Meer informatie?

In deze publicatie worden de belangrijkste uitkomsten van de monitor weergegeven. Het complete tabellenrapport met alle uitkomsten vindt u op onze website www.schoolmanagersvo.nl/dossiers/innovatie. U vindt daar tevens meer informatie over de activiteiten in het kader van het Innovatieplan_VO.

2 Samenvatting van de uitkomsten

De uitkomsten van de Innovatiemonitor_VO bevestigen het beeld dat scholen innoveren: met verve, met daadkracht en met resultaat. Er gebeurt zoveel, dat de monitor lang niet alles in beeld heeft kunnen brengen. De vernieuwingskracht van scholen is groot. Wij kunnen trots zijn op een sector die voortdurend naar nieuwe mogelijkheden zoekt om de leerling te binden, te boeien en uit te dagen.

De belangrijkste uitkomsten op een rij:

- Bijna alle scholen werken aan innovatie. De meeste innovaties vinden plaats in het praktijkonderwijs, de kader- en beroepsgerichte leerweg in het vmbo en de onderbouw van vmbo-t, havo, vwo en gymnasium. In de bovenbouw van deze laatstgenoemde onderwijstypen en de gemengde leerweg van het vmbo vinden relatief de minste innovaties plaats.
- Scholen richten zich met innovaties op vrijwel alle domeinen. Op het innovatiedomein 'Oriëntatie op de toekomst' is het merendeel al verder dan de initiatief- of voorbereidingsfase. Naar verhouding heeft daar de grootste groep de innovaties al afgerond of is met de uitvoering of verankering bezig. Het domein 'Onderwijs- en schoolorganisatie' levert ongeveer hetzelfde beeld op. Op het domein 'Primaire proces' zijn de meeste scholen met de uitvoering bezig. Er zijn geen scholen die innovaties op dit terrein als afgerond beschouwen. Het domein 'Maatschappelijke- en pedagogische functie' toont naar verhouding een grotere groep scholen die nog in de initiatief- of voorbereidingsfase zitten. Er zijn tevens scholen die (nog) niet bezig zijn met een innovatie op dit terrein.
- De huidige situatie van de meeste scholen laat zich het beste door scenario 1 en scenario 2 omschrijven. Uiteindelijk willen de meeste scholen toewerken naar scenario 2 (samenhang door combinaties van vakken en projecten) of 3 (samenhang door integratie van leergebieden). Scenario 4 (samenhang via competenties van leerlingen) vormt voor 16% van de scholen de ambitie. Het merendeel van de scholen kiest dus voor vernieuwing van de inrichting van het onderwijs. Iedere school innoveert op zijn eigen manier en in zijn eigen tempo, passend bij de school en de omgeving.
- Aanleiding tot innoveren vormt veelal de veranderende omgeving en leerlingpopulatie.
- Op bijna alle scholen neemt de directie het initiatief voor de innovatie. 40% van de scholen noemt (ook) de docent als initiator. De directie vervult voornamelijk een initiërende, aanjagende rol en richt zich op het scheppen van randvoorwaarden.
- Bijna 70% van de scholen maakt gebruik van een kwaliteitszorgsysteem voor het in beeld brengen van de innovatie. De meeste scholen vinden echter dat dit systeem hierin slechts in enige mate voldoet.

-
- Scholen putten hun innovatiekracht vooral uit contacten met andere scholen. 85% van de scholen heeft andere scholen bezocht, om te leren van andermans ervaringen met innovaties. Ook is driekwart van de scholen betrokken in netwerken.
 - Scholen benoemen de beschikbare hoeveelheid geld en tijd als belangrijkste knelpunten.
 - De betrokkenheid en het enthousiasme van hun personeel zien scholen als belangrijkste succesfactor bij innovatie.
 - Een vijfde deel van de scholen geeft aan innovatie nooit meer top-down in te zullen voeren.

3 Uitkomsten Innovatiemonitor_VO

De uitkomsten van de Innovatiemonitor_VO worden aan de hand van de volgende indeling besproken:

- Innovatie in het VO: Waar en in welke mate vindt innovatie in het VO plaats? (§3.1)
- Proces van innovatie in het VO: Hoe ziet het proces van innovatie in het VO eruit? (§3.2)
- Innovatiekracht van het VO: Wat zijn kritische factoren van innovatie in het VO? (§3.3)
- Toekomst van innovatie in het VO: Wat zijn de innovatieplannen voor de toekomst? (§3.4)

3.1 Innovatie in het VO

Eerst schetsen we een algemeen beeld, waarin we laten zien dat scholen veel aan innovatie doen. Ieder in zijn eigen tempo en op zijn eigen manier. Waar en in welke mate vindt innovatie in het VO plaats?

Tabel 1 *Werkt uw school aan innovatie? (n=340)*

	percentage
Ja	95%
Ja, maar vernieuwingsproces is afgerond	1%
Nee, maar wel intentie voor toekomst	4%
Nee	0%

In bovenstaande tabel is te zien dat bijna alle scholen aan innovatie werken. Enkele scholen hebben het innovatieproces afgerond. De scholen die niet aan innovatie werken hebben de intentie om dit in de toekomst te doen.

Wanneer we deze resultaten uitsplitsen naar onderwijstype en bouw dan valt op dat de meeste innovaties plaatsvinden in het praktijkonderwijs, de kader- en beroepsgerichte leerweg in het vmbo en de onderbouw van vmbo theoretische leerweg, havo, vwo en gymnasium. In de bovenbouw van deze laatstgenoemde onderwijstypen en de gemengde leerweg van het vmbo vinden relatief de minste innovaties plaats.

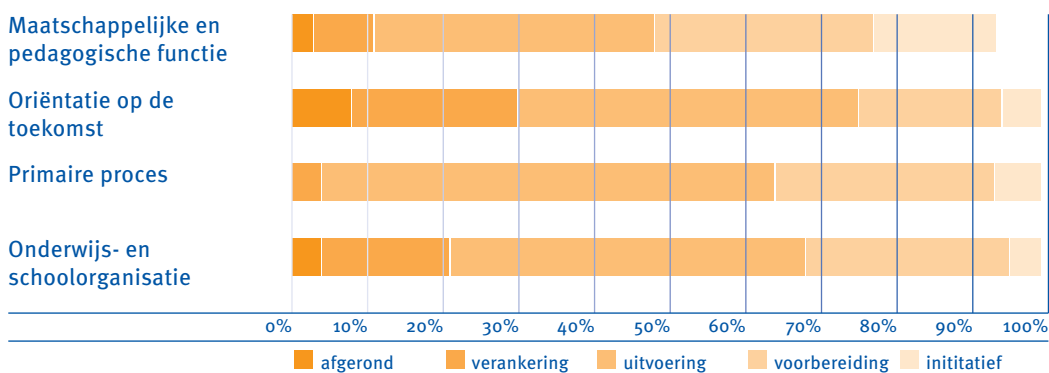
Harry Klein Koerkamp, Liemers College, Zevenaar: *“Natuurlijk is elke school wel ergens – in een jaarlaag, schoolsoort, zorggroepen – bezig met vernieuwing, hoe beperkt ook. Voortdurend is er een sector of een leerweg aan het vernieuwen, dat is van alle tijden. Interessanter is de vraag naar achterliggende visies en onderwijsconcepten, en hoeveel scholen in de volle breedte innoveren.”*

Innovatiedomeinen

Aan scholen is gevraagd op welke domeinen de innovatie bij hen op school gericht is en in welk stadium de innovatie zich bevindt. Hiervoor is onderscheid gemaakt in vier innovatiedomeinen, uit het Innovatieplan_VO (2005):

1. de maatschappelijke en pedagogische functie van de school
2. oriëntatie op de toekomst
3. het primaire proces
4. onderwijs- en schoolorganisatie

Figuur 1 Op welke domeinen is innovatie op uw school gericht en in welk stadium bevinden de innovaties zich? (n=317)



Scholen richten zich met innovaties op vrijwel alle domeinen. Op het innovatiedomein ‘Oriëntatie op de toekomst’ is het merendeel al verder dan de initiatief- of voorbereidingsfase. Naar verhouding heeft daar de grootste groep de innovaties al afgerond of is met de uitvoering of verankering bezig. Het domein ‘Onderwijs- en schoolorganisatie’ levert ongeveer hetzelfde beeld op. Op het domein ‘Primaire proces’ zijn de meeste scholen met de uitvoering bezig. Er zijn geen scholen die innovaties op dit terrein als afgerond beschouwen. Het domein ‘Maatschappelijke en pedagogische functie’ toont naar verhouding een grotere groep scholen die nog in de initiatief- of voorbereidingsfase zitten. Er zijn tevens scholen die (nog) niet bezig zijn met een innovatie op dit terrein.

Scholen konden ook andere innovaties noemen die volgens hen buiten deze domeinen vallen. Uit de antwoorden bleek echter dat het hier veelal ging om voorbeelden die ook binnen bovenstaande domeinen onder gebracht konden worden (zoals doorlopende leerlijnen, examens, ICT en teamontwikkeling).

Keuzes in inrichting

De oorspronkelijk voor de onderbouw ontworpen scenario’s zijn in de monitor voor de hele school (zowel onderbouw als bovenbouw) gebruikt. Op die manier komen innovatieve

keuzes over de inrichting van het primaire proces, de rol van de docent, de programmering en het rooster en de inrichting van het gebouw aan de orde. Aan de scholen is gevraagd welk scenario de huidige situatie het beste omschrijft, en naar welk scenario zij in de toekomst toe willen werken.

Tabel 2 In welk scenario vindt u dat uw school zich op dit moment bevindt – op welk scenario wil uw school de nadruk leggen in de toekomst? (n=323)

Scenario's	percentage nu	percentage toekomst
Samenhang door leerstofafspraken (scenario 1)	52%	4%
Samenhang door combinaties van vakken en projecten (scenario 2)	40%	50%
Samenhang door integratie van leergebieden (scenario 3)	6%	30%
Samenhang via competenties van leerlingen (scenario 4)	3%	16%

In bovenstaande tabel is te zien dat scholen innovatieve ambities hebben voor de inrichting van hun onderwijs. De huidige situatie van de meeste scholen laat zich het beste door scenario 1 en scenario 2 omschrijven.

Uiteindelijk willen de meeste scholen toewerken naar scenario 2 (samenhang door combinaties van vakken en projecten) of 3 (samenhang door integratie van leergebieden). Scenario 4 (samenhang via competenties van leerlingen) vormt voor 16% van de scholen de ambitie. Het merendeel van de scholen kiest dus bewust voor vernieuwing van de inrichting van het onderwijs.

Primaire proces

Het primaire proces wordt door de scholen als volgt omschreven:

- ***Inrichting van de werkvormen***

Bij iets meer dan de helft van de scholen (52%) vormen de schoolvakken het uitgangspunt, met enkele vakoverstijgende thema's (scenario 1). Bij iets meer dan eenderde bestaan projecten en schoolvakken naast elkaar (scenario 2). 8% van de scholen werkt volgens scenario 3 en heeft de vakken geïntegreerd in leergebieden. Een klein aantal scholen (5%) vult de inrichting van de werkvormen niet volgens de scenario's in: de schoolvakken zijn uitgangspunt en er is geen sprake van vakoverstijging.

- ***Mate van keuzevrijheid voor de leerling in het leerstofaanbod***

Op 70% van de scholen volgen leerlingen het aanbod van de school en kunnen ze af en toe zelf een keuze maken (scenario 1). Op 10% van de scholen hebben leerlingen keuzevrijheid binnen het aanbod, en zeggenschap over de werkwijze (scenario 2). 6% van de scholen geeft de leerlingen nog een grotere rol: zij kunnen opdrachten deels zelf invullen en zijn deels verantwoordelijk voor hun eigen leerproces (scenario 3). De overige scholen (14%) werken niet volgens de scenario's: de leerlingen volgen een vastgesteld aanbod.

- **Wijze waarop leerlingen samenwerken**

Van de scholen vult 22% samenwerking niet in volgens de scenario's: leerlingen werken samen binnen de vakken. De meeste scholen (39%) laten leerlingen samenwerken bij enkele vakoverstijgende thema's (scenario 1) of in projectverband (27%, scenario 2). Bij minder scholen, maar nog steeds bij 9%, komt het leren samenwerken en presenteren terug in alle leergebieden (scenario 3). Voor 3% van de scholen is samenwerkend leren en presenteren vanzelfsprekend (scenario 4).

- **Op welke leerlingvaardigheden ligt in het primaire proces de nadruk?**

Van de scholen vult 36% dit niet in aan de hand van scenario's: overdracht van vakinhoud staat centraal, vaardigheden komen binnen de vakken aan bod (36%). Op bijna een kwart van de scholen leren leerlingen zelf te plannen (scenario 1). Bij bijna een derde wordt, volgens scenario 2, een beroep op de competenties van leerlingen gedaan (organiseren, presenteren, verbindingen leggen). Scenario 3 geldt voor 7% van de scholen, zij spreken leerlingen nadrukkelijk aan op hun competenties (samenwerken, onderzoeken, discussiëren, keuzes maken). Slechts 1% hanteert competenties als uitgangspunt, zelfreflectie staat daar centraal (scenario 4).

Samenvattend: de meeste scholen vullen het primaire proces – schoolbreed – op het gebied van de inrichting van de werkvormen, mate van keuzevrijheid en wijze waarop leerlingen in de les samenwerken dus in volgens scenario 1 of 2. Met betrekking tot leerlingvaardigheden werkt het grootste deel van de scholen niet aan de hand van de scenario's. Een kleine groep scholen, ongeveer 10%, omschrijft het gehele primaire proces het beste door scenario 3 of 4.

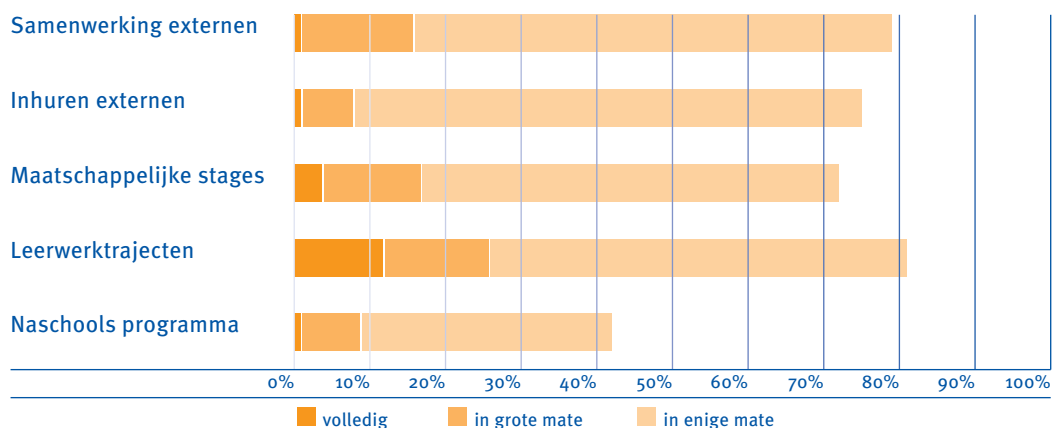
Harry Klein Koerkamp, Liemers College, Zevenaar: *“Het Liemers College opteert uiteindelijk voor scenario 3 - 4, en dat is nog een lange weg. Op dit moment hebben ouders de keus uit twee stromen in de onderbouw. De school streeft naar zelfstandigheid bij de leerlingen en het leren planmatig te werken is daarbij het streven. Met wisselend succes.”*

Buitenschools leren

Scholen werken met verschillende vormen van buitenschools leren. Figuur 2 geeft de stand van zaken op dit gebied weer.

De meest voorkomende vorm van buitenschools leren is de inzet van projecten in opdracht van of in samenwerking met externen. Daarnaast werken veel scholen 'in enige mate' met het inhuren van externe professionals, of met maatschappelijke stages. Andere vormen van buitenschools leren die vaak genoemd worden, zijn de stages ter voorbereiding op beroep (genoemd door 9% van de scholen) en internationale projecten (3%).

Figuur 2 In hoeverre werkt uw school aan de volgende vormen van buitenschools leren? (n=313)



Aansluiting ontwikkelingen maatschappij

Vrijwel alle scholen springen in het primaire proces in op ontwikkelingen in de maatschappij (zie tabel 3). De scholen doen dit vooral door de actualiteit in de les te halen (26%), door contacten met externe organisaties (18%), in de vorm van projecten (17%) en maatschappelijke stages (9%). Als we naar de verschillende onderwijstypen kijken, dan zien we dat het praktijkonderwijs in het primaire proces het meest inspringt op de ontwikkelingen in de maatschappij.

Tabel 3 In welke mate springt u in het primaire proces in op ontwikkelingen in de maatschappij? (n=313)

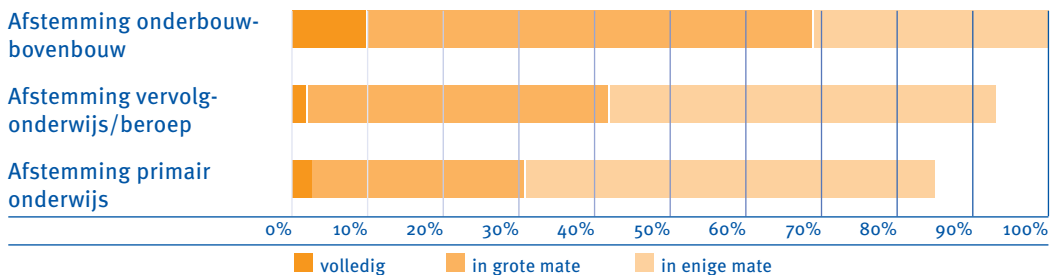
	totaal	pro cate- goraal	vmbo	havo/vwo	gymnasium categoraal	brede scholen gemeenschap
Niet	5%	5%	10%	4%	5%	5%
In enige mate	76%	54%	70%	79%	81%	80%
In grote mate	19%	41%	20%	16%	14%	14%
Volledig	0%	0%	0%	0%	0%	1%

Doorlopende leerlijnen

Aan de scholen is gevraagd in hoeverre zij actief beleid voeren op de volgende aspecten van doorlopende leerlijnen:

- afstemming met het primair onderwijs;
- afstemming tussen de onder- en bovenbouw;
- afstemming met het vervolgonderwijs/beroep.

Figuur 3 In hoeverre voert uw school actief beleid op de volgende aspecten van doorlopende leerlijnen? (n=310)



Het overgrote deel van de scholen werkt aan deze aspecten van de doorlopende leerlijn. De nadruk ligt op de leerlijn binnen de school, namelijk de aansluiting tussen onder- en bovenbouw.

Tabel 4 Welke instellingen zijn betrokken bij de afstemming met het vervolgonderwijs/ beroep? (n=286) Meerdere antwoorden mogelijk

	percentage
Middelbaar beroepsonderwijs	85%
Hoger beroepsonderwijs	60%
Universiteit	53%
Bedrijfsleven/non-profit instellingen	41%

Zoals in bovenstaande tabel te zien is, worden meerdere instellingen betrokken bij de afstemming met het vervolgonderwijs/beroep. Scholen vullen dit op verschillende manieren in. De twee meest genoemde vormen zijn voorlichting (40%) of participatie (39%). Bij voorlichting gaan de leerlingen bij de vervolgonderwijs op bezoek of geven de opleidingen informatie op de school zelf. Bij participatie doen de leerlingen mee aan activiteiten van de vervolgonderwijs of participeren studenten aan activiteiten van de school. 20% van de scholen geeft aan dat er sprake is van een doorgaande lijn in het onderwijsprogramma, waarbij de school en de vervolgonderwijs gezamenlijk werken aan de ontwikkeling en uitvoering daarvan.

Verst gevorderde innovatie

De vraag naar de verst gevorderde innovatie van de school geeft ons een beeld van de reikwijdte van innovatie in het VO. We noemen hier de meest genoemde innovaties:

- De nieuwe onderbouw, herstructurering onderbouw, vernieuwing onderbouw (13%);
- Activerende didactiek, activerend leren, samenwerkend leren, actief leren, natuurlijk leren (12%);

- Competentiegericht onderwijs, competentiegericht leren (5%);
- Werkplekkenstructuur, open leercentrum, leerwerktuinen (5%);
- (Kern)teams van docenten (4%);
- Integratie van vakken, leergebieden, vakoverstijgende projecten (3%);
- Aantrekkelijker, attractiever onderwijs voor leerlingen (3%);
- Betere aansluiting op beroepenveld, vervolgonderwijs, doorlopende leerlijnen naar ROC, oriëntatie op de toekomst (4%);
- Meer aandacht voor science en techniek (4%).

Vernieuwing van de onderbouw en vernieuwing van de didactiek worden het meest genoemd. Wanneer de resultaten uitgesplitst worden naar schooltype is te zien dat vooral het praktijkonderwijs werkt aan vernieuwing van de didactiek, en dat de vernieuwing van de onderbouw de meeste aandacht krijgt op de vmbo-scholen. Uitsplitsingen naar schoolgrootte en regio leveren geen grote verschillen op.

Primaire proces

96% van de scholen geeft aan dat de verst gevorderde innovatie gevolgen heeft voor het primaire proces. De gevolgen zijn aan de hand van de eerdergenoemde scenario's te typeren:

- *Inrichting van de werkvormen*

Op dit aspect zijn de scholen redelijk evenredig verdeeld over de scenario's 1, 2 en 3: bij 23% van de scholen vormen de schoolvakken het uitgangspunt, met enkele vakoverstijgende thema's (scenario 1); bij 38% bestaan projecten en schoolvakken naast elkaar (scenario 2) en 29% van de scholen werkt volgens scenario 3 en heeft de vakken geïntegreerd in leergebieden. Op minder, maar toch nog 8% van de scholen zijn de leergebieden uitgangspunt, en is het onderwijs geheel projectmatig (scenario 4). Slechts 2% van de scholen hanteert de schoolvakken als uitgangspunt en doet niet aan vakoverstijging.

- *Mate van keuzevrijheid voor de leerling in het leerstofaanbod*

Op 45% van de scholen volgen leerlingen het aanbod van de school en kunnen ze af en toe zelf een keuze maken (scenario 1). Op 22% van de scholen hebben leerlingen keuzevrijheid binnen het aanbod, en zeggenschap over de werkwijze (scenario 2). Ongeveer een kwart van de scholen geeft de leerlingen nog een grotere rol: zij kunnen opdrachten deels zelf invullen en zijn deels verantwoordelijk voor hun eigen leerproces (scenario 3). Een kleine groep scholen (2%) laat de leerlingen zelf opdrachten formuleren en geven hen veel verantwoordelijkheid (scenario 4). Slechts op 5% van de scholen volgen de leerlingen een vastgesteld aanbod.

- **Wijze waarop leerlingen samenwerken**

Scholen zijn op dit aspect erg verdeeld. 10% vult samenwerking niet volgens de scenario's in: leerlingen werken samen binnen de vakken. Een vijfde van de scholen laat leerlingen samenwerken bij enkele vakoverstijgende thema's (scenario 1), en 38% laat leerlingen samenwerken in projectverband (scenario 2). Bij iets meer dan een vijfde komt het leren samenwerken en presenteren terug in alle leergebieden (scenario 3). Bij minder scholen, maar nog steeds 11% van de scholen, is samenwerkend leren en presenteren vanzelfsprekend (scenario 4).

- **Op welke leerlingvaardigheden ligt in het primaire proces de nadruk?**

Op dit aspect zijn de scholen ook zeer verdeeld. De uitschieters vormen scenario 3 en 4: voor 39% doet het onderwijs een beroep op de competenties van leerlingen (organiseren, presenteren, verbindingen leggen), en voor iets meer dan een vijfde geldt dat leerlingen nadrukkelijk worden aangesproken op hun competenties (samenwerken, onderzoeken, discussiëren, keuzes maken). Bij 16% van de scholen leren leerlingen zelf plannen (scenario 1). Een tiende hanteert competenties als uitgangspunt, zelfreflectie staat daar centraal (scenario 4). De overige 13% werkt niet volgens de scenario's: daar staat overdracht van vakinhoud centraal en komen vaardigheden binnen de vakken aan bod.

Opvallend is dat de verst gevorderde innovatie een ander beeld geeft dan de schoolbrede situatie. Schoolbreed beschrijven de meeste scholen het primaire proces volgens scenario 1 of 2, of geven ze aan geen veranderingen te hebben doorgevoerd. Terwijl de scholen zich met hun verst gevorderde innovatie veelal in scenario 2 of 3 bevinden. Dit laat zien dat innovatie binnen de scholen een uiteenlopend beeld kan opleveren. Niet alleen het tempo en de invulling van innovatie verschilt tussen scholen onderling, ook binnen de scholen zelf vinden verschillende ontwikkelingen met verschillend tempo plaats.

Joke Henny, Dominicus College, Nijmegen: *“Onderwijs is de hoofdtaak van scholen, daar zijn we goed in. Dus als scholen iets willen veranderen is dit het terrein dat het eerst aangepakt wordt. Hier weten we immers alles van af, voelen we ons zeker genoeg om het af en toe, of wat vaker, iets anders te doen, of te experimenteren.”*

Rol docent

Ook de rol van de docent laat zich kenmerken aan de hand van de scenario's: van geen gevolgen voor de rol van de docent tot en met docenten vormen een team van coaches en zijn tegelijkertijd begeleider en expert (scenario 4).

Alle scholen geven aan dat de verst gevorderde innovatie gevolgen heeft voor de rol van de docent (zie tabel 5). De vereiste rol van de docent valt voor de meeste scholen het beste te beschrijven vanuit scenario 3: 'docenten ontwikkelen het programma gezamenlijk in een team en werken samen in het onderwijs'. De rol van de docent is op 19% van de scholen:

‘docenten krijgen vanuit taakbeleid tijd voor ontwikkeling en werken op individuele basis samen’ (scenario 1). Bijna een kwart van de scholen ziet de rol van de docent zoals die beschreven is in scenario 2, en tevens 19% vormt een team van coaches en zijn tegelijkertijd begeleider en expert (scenario 4).

Tabel 5 Wat betekent de innovatie voor de rol van de docent? (n=291)

	percentage
Geen gevolgen voor de rol van de docent	0%
Docenten krijgen vanuit taakbeleid tijd voor ontwikkeling en werken op individuele basis samen	19%
Docenten begeleiden leerlingen bij projecten en bereiden in kleine groepjes projecten voor	24%
Docenten ontwikkelen het programma in een team en werken samen in het onderwijs	37%
Docenten vormen een team van coaches, docenten zijn tegelijkertijd begeleider en expert	19%

Programmering en rooster

De gevolgen van de verst gevorderde innovatie voor de programmering en het rooster zijn zeer uiteenlopend. 16% ondervindt geen gevolgen voor de programmering en het rooster. Het grootste deel van de scholen, meer dan tweederde, typeert de verandering als beschreven in scenario 1: er zijn marges in het rooster voor vakoverstijgende thema's. Daarna is te zien: hoe groter de verandering, hoe kleiner het aantal scholen. Iets meer dan een vijfde van de scholen hanteert twee roosterzones: een vakdeel en een projectdeel (scenario 2), iets minder dan een vijfde typeert de gevolgen van de verst gevorderde innovatie als scenario 3: een rooster dat volledig uit blokken bestaat met vrijroostering van dagdelen voor projecten. 11% geeft aan dat het programma flexibel is ingedeeld in periodes en dagdelen (scenario 4).

Schoolgebouw

Ook voor de (toekomstige) inrichting van het gebouw heeft de verst gevorderde innovatie veelal gevolgen: van geen gevolgen voor het gebouw tot het gebruik van een studielandschap en groepsruimtes/leerwerkplekken, geen lokalen. Van het totaal aantal scholen geeft 9% aan dat de verst gevorderde innovatie geen gevolgen heeft gehad voor de inrichting van de school. Voor de rest heeft de innovatie wel degelijk, maar uiteenlopende gevolgen. 29% van de scholen geeft aan dat de lokalen zijn gehandhaafd en er daarnaast werkplekken zijn (scenario 1). Bijna hetzelfde aantal, 28%, heeft behalve lokalen ook projectwerkplaatsen in het gebouw ingezet ten behoeve van de innovatie (scenario 2). Volgens 21% van de scholen vereist de innovatie dat het gebouw volgens scenario 3 wordt ingericht: lokalen hebben tussenwanden die vaak openstaan, er zijn groepsruimtes/leerwerkplekken voor

grote groepen leerlingen. Minder scholen, maar nog steeds 14%, heeft geen lokalen meer, maar een studielandschap en groepsruimtes/leerwerkplekken (scenario 4).

In hoeverre deze (toekomstige) inrichting van het schoolgebouw al is gerealiseerd staat in tabel 6 weergegeven, uitgesplitst naar schooltype.

Tabel 6 In hoeverre zijn de veranderingen voor het schoolgebouw al gerealiseerd? (n=264)

	totaal	pro cate- goraal	vmbo	havo/vwo	gymnasium categoraal	brede scholen gemeenschap
Niet	14%	40%	10%	11%	38%	14%
In enige mate	52%	47%	48%	48%	44%	52%
In grote mate	24%	13%	24%	25%	19%	24%
Volledig	10%	0%	17%	16%	0%	10%

Op tweederde van de scholen zijn de veranderingen voor de schoolgebouwen hooguit in enige mate gerealiseerd. Dit geldt het sterkst voor de categorale scholen voor praktijkonderwijs en gymnasia.

Bob Brinkhof, Stedelijk College Zoetermeer: *“Dat in het vmbo bijna zestig procent niet of maar weinig veranderingen voor het schoolgebouw heeft gerealiseerd, is voor mij opvallend. Ik had het vermoeden dat met name in het vmbo veel meer scholen behoorlijk ver zouden zijn met hun aanpassingen. Wellicht heb ik een vertroebeld beeld omdat de vmbo-locatie van het Stedelijk College Zoetermeer het gebouw heeft voorzien van allerlei ‘leerpleinen’ en ook op dit moment allerlei mooie plannen voor nieuwe pleinen en avenues aan het realiseren is.”*

3.2 Proces van innovatie in het VO

Om belangrijke aspecten van het innovatieproces in beeld te brengen is aan de scholen gevraagd om deze te beschrijven aan de hand van de verst gevorderde innovatie op de school: Hoe geven scholen vorm aan het proces van innovatie? En wie vervult daarin welke rol?

Aanleiding

Er zijn vaak meerdere aanleidingen om met een innovatie te beginnen. In tabel 7 staan de aanleidingen op volgorde van belangrijkheid weergegeven.

De veranderende omgeving of maatschappij is voor alle schoolsoorten de belangrijkste aanleiding om met de innovatie te beginnen, gevolgd door een veranderende leerlingpopulatie. Scholen voor havo/vwo en categorale gymnasia noemen deze twee redenen minder vaak dan andere schooltypen. Daar vormt de wens van het personeel een even belangrijke aanleiding.

Tabel 7 Wat was de aanleiding voor de innovatie? (n=295) *Meerdere antwoorden mogelijk*

	totaal	pro cate- goraal	vmbo	havo/vwo	gymnasium categoriaal	brede scholen gemeenschap
Veranderende omge- ving/maatschappij	63%	68%	67%	58%	40%	69%
Veranderende leerlingpopulatie	46%	51%	50%	39%	35%	50%
Wens van het personeel	34%	43%	33%	38%	35%	29%
Uitkomsten inspectie/ evaluatie	25%	27%	30%	29%	25%	20%
Wens van ouders	4%	11%	0%	5%	5%	3%

Initiatief

Op 92% van de scholen heeft de directie het initiatief genomen voor de innovatie, 40% noemt (ook) de docenten als initiator. Slechts 5% van de scholen dicht deze rol toe aan de schoolbesturen.

Visie

Vrijwel alle scholen (99%) geven aan dat er aan de innovatie een visie ten grondslag ligt. Op 88% van de scholen is deze visie ook vastgelegd. De visie is vaak in meerdere documenten van de school terug te vinden: in het schoolplan (77%), innovatieplan (43%), schoolgids (42%) en in een brochure of op de website van de school (33%).

Tabel 8 In hoeverre is het schoolteam betrokken geweest bij de visieontwikkeling? (n=292)

	totaal	pro cate- goraal	vmbo	havo/vwo	gymnasium categoriaal	brede scholen gemeenschap
Niet	0%	0%	0%	0%	0%	1%
In enige mate	23%	8%	24%	29%	25%	23%
In grote mate	61%	73%	55%	57%	50%	64%
Volledig	16%	19%	21%	14%	25%	12%

Op vrijwel alle scholen is het schoolteam betrokken bij de ontwikkeling van de visie. Een meerderheid van de scholen betreft het team in grote mate tot volledig. Dit gebeurt het sterkst in het categoriale praktijkonderwijs.

Joke Henny, Dominicus College, Nijmegen: *“In deze periode van relatief veel vrijheid van inrichting van het onderwijs voor de scholen, is het logisch om het team mee te laten denken en ontwikkelen. Er ontstaat zo in elk geval draagvlak voor innovatie en docenten weten meestal de theorie snel te vertalen naar de praktijk. Bij ons op school werd het voorwerk gedaan door de afdelingsleider en drie docenten, de zogenoemde vmbo-t-commissie.”*

Rol schoolleiding en bestuur

De verantwoordelijkheid voor de implementatie van de innovatie ligt op de scholen veelal bij meerdere partijen: de directie (82%), de afdelingsleider (58%), de docenten (42%), en/of een specifieke coördinator (32%). 3% van de scholen noemt het schoolbestuur als verantwoordelijke voor de invoering van de innovatie.

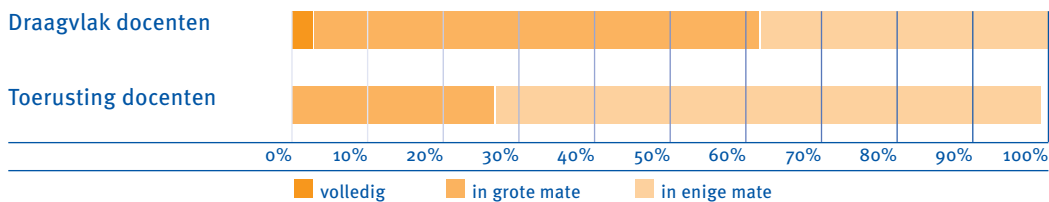
De directie speelt bij de innovatie vooral een faciliterende rol, door randvoorwaarden te scheppen (88%), en een initiërende, aanjagende rol (82%). Andere rollen die de directie op zich neemt, zijn die van regievoerder (60%), coördinator (50%) en inhoudelijke stuurder (38%). Het schoolbestuur speelt een marginale rol bij innovatie op school. Meest genoemd is een faciliterende rol (26%).

Draagvlak en toerusting docenten

Als de innovatie gevolgen heeft voor de rol van de docent dan is de vraag of ze hiervoor zijn toegerust en of er onder de docenten draagvlak is voor de innovatie.

Op de meeste scholen is er onder de docenten in grote mate draagvlak voor innovatie. Dit draagvlak onder de docenten blijkt vooral uit hun betrokkenheid en medewerking (32%) en enthousiasme en hoge inzet (23%). De grootste groep docenten is in enige mate toegerust voor de innovatie. Uit nadere analyses blijkt dat de draagvlak onder docenten stijgt naarmate ze meer toegerust zijn voor het uitvoeren van de innovatie.

Figuur 4 Zijn docenten toegerust en is er onder hen voldoende draagvlak voor de innovatie? (n=291/288)



Joke Henny, Dominicus College, Nijmegen: *“Dat er veel draagvlak is heb ik op mijn eigen school gemerkt. Met z’n allen de schouders eronder, leren van elkaar, coaching van collega’s onderling, samenwerking. We zitten in hetzelfde schip, maar dat schip vaart wel een door ons uitgezette koers. Aan de ene kant is er de uitdaging van het nieuwe, maar ook onzekerheid aan de andere kant: je opereert als team, je steunt elkaar tijdens de te doorlopen processen.”*

Evaluatie en kwaliteitszorg

82% van de scholen die met innovatie bezig is, brengt de opbrengsten van de innovatie in beeld met behulp van een mondelinge of schriftelijke evaluatie. Al deze scholen geven aan dat de uitkomsten van de evaluatie worden gebruikt voor bijstelling van het programma. In tabel 9 is weergegeven welke partijen bij de evaluatie betrokken worden.

Tabel 9 Wie wordt betrokken bij de evaluatie? (n=236)

	percentage
Docenten	95%
Directie	84%
Leerlingen	80%
Ouders	59%
Projectgroep	56%
Coördinatie	48%
Externe partners	24%
Overig	3%

Daarnaast geeft 69% van de scholen aan gebruik te maken van een kwaliteitszorgsysteem voor het in beeld brengen van de innovatie. Uit tabel 10 blijkt dat de meeste scholen vinden dat dit systeem slechts in enige mate voldoet om de innovatie in beeld te brengen.

Tabel 10 Hoe toereikend is het kwaliteitszorgsysteem voor het in beeld brengen van de innovatie? (n=199)

	percentage
Niet	4%
In enige mate	64%
In grote mate	30%
Volledig	2%

Harry Klein Koerkamp, Liemers College, Zevenaar: *“Eind 2004 hebben wij de eerste uitgebreide enquêtes in de vorm van een tevredenheidsonderzoek gehouden onder leerlingen, ouders en personeel. Vanuit deze enquêtes ontwikkelen zich speerpunten voor de jaarplannen. Elke innovatie levert ook weerstanden op. Het omgaan met weerstanden tegen veranderingen is essentieel voor het welslagen van innovatie. De grondslag voor succes is het hebben van een duidelijke visie. Vervolgens heeft een innovatie alleen kans van slagen wanneer de motivatie van leerlingen in het onderwijs toeneemt.”*

3.3 Innovatiekracht van het VO

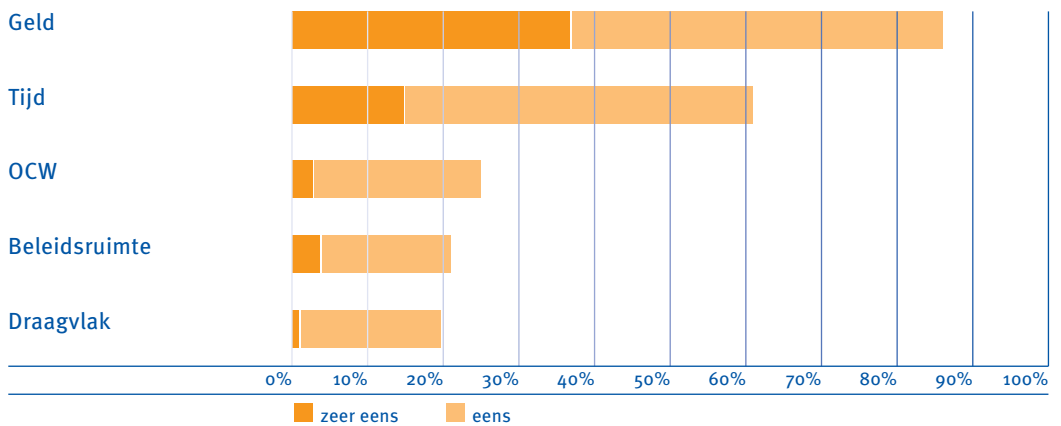
Leren van innoveren: de enorme ervaring van scholen brengt ons een schat aan informatie over succes- en faalfactoren, maar ook over knelpunten en wensen. Waaruit bestaat de innovatiekracht van scholen in het VO?

Knelpunten

Aan de scholen is een aantal stellingen voorgelegd om te achterhalen of zij knelpunten ervaren bij het realiseren van innovaties bij hen op school. De stellingen luiden als volgt:

- Er is structureel te weinig geld beschikbaar voor innovatie.
- Het ontbreekt de school aan tijd om innovatie daadwerkelijk in te voeren.
- Het ministerie van OCW heeft innovatie te veel van bovenaf opgelegd.
- Onze school heeft onvoldoende ruimte voor het formuleren van eigen beleid op het gebied van innovatie.
- Het gebrek aan draagvlak onder docenten is op onze school een groot probleem om te innoveren.

Figuur 5 In hoeverre ervaart u de volgende zaken als een knelpunt bij het realiseren van innovaties? (n=301)



Scholen zien de beschikbare hoeveelheid geld en tijd als belangrijkste knelpunten. Een kleiner aantal ziet het aanwezige draagvlak onder docenten, de beleidsruimte van de school en rol van OCW als knelpunt om innovaties te realiseren.

Bob Brinkhof, Stedelijk College Zoetermeer: "Deze uitkomsten verbazen mij niet. Ook de docenten op het Stedelijk College Zoetermeer staan achter de innovaties, maar ervaren tegelijkertijd dat geld en tijd de belangrijkste belemmeringen zijn. Er is een voortdurend spanningsveld tussen de ambities van onze school en de mogelijkheden op het gebied van tijd en geld."

Ingrid Klink, De Groene Welle, Zwolle: *“Vooral geld is een groot struikelblok voor scholen. Het lijkt wel of men zich onvoldoende realiseert wat er allemaal ontwikkeld moet worden binnen een school om innovatie daadwerkelijk op gang te brengen en veel belangrijker: op gang te houden. Innoveren kun je niet half doen, dan is het gedoemd te mislukken. Zonder onze eigen reserve als school waren wij nooit in staat geweest deze onderwijsvernieuwing te bekostigen.”*

Succesfactoren

De scholen zien de betrokkenheid en het enthousiasme van hun personeel als belangrijkste succesfactor tot nu toe in het innovatieproces (43%). Voorbeelden van hoe dit verwoord is, zijn: ‘de innovatie is door de docenten zelf bedacht’, ‘de knop gaat langzaam om bij collega’s’ en ‘docenten merken dat de innovatie over hun eigen werk gaat en dat ze dichterbij de besluitvorming zijn komen te staan’. Andere succesfactoren die genoemd worden zijn:

- Visie op onderwijs (12%): ‘een heldere koers van de school, een duidelijk schoolplan met helder geformuleerde doelen’;
- Beleid dat ruimte geeft voor innovatie en inbreng van docenten (11%): ‘de keuze voor versterking van de autonomie van vestigingen en teams, in combinatie met meer verantwoordelijkheden en bevoegdheden’, ‘verantwoordelijkheid voor innovatie bij de uitvoerders neerleggen’;
- De behaalde resultaten bij leerlingen (10%): zoals uitstroom- en uitvalcijfers, maar ook enthousiasme en tevredenheid van leerlingen;
- Financiën (3%): bijvoorbeeld het verkrijgen van externe subsidiefondsen waardoor coördinatoren vrijgesteld kunnen worden;
- De rol van de directie (2%): ‘een directie die gelooft en staat voor de dingen die zij doen wil en docenten de ruimte en het vertrouwen geeft om te experimenteren’;
- Terugtrekken van de overheid (2%): zo geeft een school aan dat het praktijkonderwijs veel ruimte heeft gekregen van de overheid om haar opdracht uit te voeren;
- Enthousiaste en gemotiveerde ouders en kinderen (2%): zo geeft een school aan dat hierdoor het draagvlak voor de innovatie vergroot wordt.

Bob Brinkhof, Stedelijk College Zoetermeer: *“Ook voor ons is de betrokkenheid van de medewerkers het allerbelangrijkst. Daarnaast heeft onze nieuwbouw ons geholpen echt werk te maken van innovatie. Het gegeven dat we in augustus 2007 met onze havo/vwo-locatie en vmo-t-locatie samen een nieuwe school gaan vormen, heeft ons min of meer verplicht onze missie en visie nogmaals heel goed onder de loep te nemen. We hebben nu onze missie/visie tot een A-viertje weten te reduceren, met ons nieuwe gebouw voortdurend in onze gedachten.”*

Op de vraag wat scholen beslist nooit meer zouden doen, geven de scholen zeer diverse antwoorden. Meest genoemd is het top-down invoeren van een innovatie (20%). Uitspraken daarover: ‘alleen vanuit directie innovatie inzetten’, ‘innovaties aan het personeel opleggen’

en ‘te sterke centrale aansturing zonder initiatieven van de werkvloer’. Andere onderwerpen die scholen noemen zijn:

- Te weinig ondersteuning en structuur bieden (10%); ‘onduidelijkheden in aanpak’;
- Te veel dingen tegelijk of te snel willen doen (10%): ‘te snel willen gaan in een poging alle vernieuwingen bij te willen houden’, ‘te snel invoeren van een onderwijsconcept, terwijl er nog niet voldoende over nagedacht is door alle uitvoerende docenten’ en ‘te veel tegelijk willen doen zonder goede facilitering’;
- Beginnen met te weinig draagvlak of betrokkenheid onder medewerkers (7%): dit blijkt uit uitspraken als ‘de hele school tegelijk dezelfde verandering voorhouden’, ‘eisen dat alle neuzen tegelijkertijd dezelfde richting op moeten’ en ‘doordrammen’;
- Aan de hand van een blauwdruk werken (6%);
- Afwachten of te lang praten over innovatie (5%): ‘te lang is het gebleven bij praten, praktisch aan de slag gaan is belangrijk’, ‘wachten tot docenten zelf komen met initiatieven’, ‘wachten op verdere regelgeving van het ministerie’ en ‘wachten op geld via incidentele potjes van de overheid in plaats van zelf structureel geld vrijmaken binnen de lumpsum’;
- Buitenstaanders en/of externe adviseurs bij de innovatie betrekken (5%): ‘de innovatie in handen van buitenstaanders leggen’, ‘het team heeft over het algemeen moeite met mensen van buiten die denken dat ze weten hoe het op een school zou moeten’ en ‘studiedagen geheel door externen laten organiseren.

Ingrid Klink, De Groene Welle, Zwolle: *“De belangrijkste succesfactor is de bottom-up strategie die we gekozen hebben. Docenten zagen hun ideeën en suggesties veelal verwerkt in de uiteindelijke kaders. Hierdoor werden de docenten steeds enthousiaster in het traject. Zorg dat de randvoorwaarden in orde zijn voordat je de vernieuwing daadwerkelijk implementeert in je organisatie en vooral met elkaar durven! Voor een groot gedeelte geldt voor docenten leren door doen. Het vernieuwingsproces is veelal balanceren op een dun randje van evenwicht en balans houden.”*

Samenwerking externen

Scholen benadrukken het belang van samenwerken en delen van kennis en expertise met elkaar. 85% van de scholen heeft andere scholen bezocht, om te leren van andermans ervaringen met innovaties. 71% van de innovatieve scholen participeert in innovatietrajecten of netwerken met andere (innovatieve) scholen. De netwerken die genoemd worden zijn zeer divers. De meest genoemde netwerken zijn het platform bèta/techniek (13%), vernieuwing onderbouw (7%) en aansluiting vmbo-mbo (6%). Andere genoemde netwerken zijn Schoolmanagers_VO, NIVOZ en cultuurprofiel scholen.

Externe ondersteuning

Driekwart van de scholen krijgt ondersteuning bij het realiseren van de innovatie van diverse externe experts. 65% van de scholen krijgt ondersteuning van een landelijk pedagogisch centrum. Scholen worden daarnaast in mindere mate ondersteund door onderzoeksinstituten/adviesbureaus (26%), vervolgoledingen (24%), onderwijsbegeleidingsdiensten (20%) en bedrijfsleven/non-profitinstellingen (18%).

Informatiebronnen

Het belang van leren via het uitwisselen van kennis en ervaring in netwerken, wordt door onderstaande uitkomsten wederom benadrukt. De drie meest gebruikte informatiebronnen voor scholen om op de hoogte te blijven van onderwijsinnovatie zijn netwerken, tijdschriften en conferenties. Scholen gaan voor informatie verder te rade bij organisaties, websites of onderzoeksrapporten.

Tabel 11 Wat zijn de belangrijkste informatiebronnen die u gebruikt om op de hoogte te blijven van onderwijsinnovatie? (n=281) *Meerdere antwoorden mogelijk*

	percentage
Netwerken	75%
Tijdschriften	63%
Conferenties	55%
Organisaties	38%
Websites	36%
Onderzoeksrapporten	17%
Overig	7%

Tweederde van de scholen geeft aan behoefte te hebben aan meer informatie of uitwisseling van informatie met andere scholen die met soortgelijke innovaties bezig zijn.

Ingrid Klink, De Groene Welle, Zwolle: *“In het brainstormende gedeelte van ons vernieuwings-traject hebben we vooral gebruik gemaakt van kijken bij andere scholen en het bezoeken van conferenties. Op het moment dat ons eigen traject daadwerkelijk van start ging hebben we gebruik gemaakt van een externe organisatie. In ons geval SLO. Zij hebben samen met de docenten en het management van de school de ideeën vertaald in concrete plannen voor de vernieuwing. Voor mij persoonlijk een onmisbare schakel in dit proces. Zelf hadden we dit als team niet zo volledig vorm kunnen geven.”*

3.4 Toekomst van innovatie in het VO

Aan de scholen is tenslotte gevraagd wat hun plannen op de korte en lange termijn zijn op het gebied van innovatie. Welke ambities hebben scholen, waar zullen ze zich de komende jaren op richten?

Bob Brinkhof, Stedelijk College Zoetermeer: *“Veranderingen zijn op korte en lange termijn onvermijdelijk: als je consequent redeneert vanuit de ontwikkeling van de leerling betekent dit niet alleen een verandering/aanpassing van je onderwijs, maar onherroepelijk ook van de schoolorganisatie, de schoolcultuur, de externe partners en de medewerkers.”*

Korte termijn

Voor de korte termijn geven de meeste scholen aan dat ze de innovatie willen uitbouwen en/of verankeren (81%). De manier waarop dit gebeurt is zeer divers. Meest genoemde vormen zijn:

- Vernieuwing van de onderbouw of leergebieden (14%);
- Een actieve didactiek of natuurlijk leren (10%);
- (Vakoverstijgend) projectonderwijs (9%);
- Inrichten van kernteams (6%);
- Competentiegericht leren (4%);
- Inzet van ICT (2%).

Daarnaast geeft 61% aan dat ze op de korte termijn nieuwe innovaties willen implementeren. Ook hier worden weer zeer diverse innovaties genoemd. De meest genoemde zijn:

- Vernieuwing van de onderbouw (22%);
- Vernieuwing van de bovenbouw/tweede fase (18%);
- Inrichten van kernteams (6%);
- Competentiegericht leren (6%);
- Inzet van ICT (5%);
- (Vakoverstijgend) projectonderwijs (5%);
- Samenwerking met vervolgonderwijs (3%).

Ingrid Klink, De Groene Welle, Zwolle: *“In de uitkomsten zie je terug dat scholen op heel verschillende manieren bezig zijn met innovatie. Iedere school kiest hierin de route die bij de eigen specifieke situatie past, en terecht. Zelf stel ik op korte termijn prioriteit aan het verankeren van de nieuwe situatie in leergebieden door vooral te focussen op activerende en afwisselende didactiek. Op de langere termijn bouwen we de huidige situatie steeds verder uit naar het gezamenlijke doel in 2009. Iedere keer willen we dat stapje maken dat je als team kunt doen. Want innovatie grijpt niet alleen in op het onderwijsprogramma, het grijpt tevens in op je team, de individuele docent, de leeromgeving en ga zo maar door.”*

Lange termijn

Ongeveer de helft van de scholen die de monitor heeft ingevuld, geeft aan plannen voor de langere termijn te hebben. Ook hier zijn de plannen zeer divers van karakter en bevinden zich op alle vier de domeinen. We geven de meest genoemde plannen weer:

- Betere doorstroommogelijkheden tussen onder- en bovenbouw en meer samenwerking met vervolgonderwijs (MBO, HBO en universiteit) en bedrijfsleven (11%);
- Aanpassingen van het gebouw (11%);
- Invoeren van leergebieden en/of programma's (9%);
- Doorgaan op dezelfde koers (7%);
- Invoeren van actief leren/natuurlijk leren (6%);
- Meer samenhang tussen vakken/vakoverstijgend werken (4%);
- Invoeren van een nieuw onderwijsconcept (3%).

Joke Henny, Dominicus College, Nijmegen: *“In gesprekken met collegae op studiedagen, symposia en in de vakliteratuur komen steeds weer dezelfde zaken naar voren. Niemand zit meer stil, we zijn er met zijn allen van overtuigd dat het anders moet en kan, maar iedere school legt daarin zijn eigen accenten, passend bij de cultuur van die school.”*

Verantwoording Innovatiemonitor_VO

Opzet / vraagstelling

De Innovatiemonitor_VO is in nauwe samenwerking met onderzoeksbureau Oberon tot stand gekomen. De digitale vragenlijst is uitgezet onder alle hoofdvestigingen van het voortgezet onderwijs. De volgende onderzoeksvragen vormden het uitgangspunt voor de vragenlijst:

- Waar en in welke mate vindt innovatie in het VO plaats?
- Hoe ziet het proces van innovatie in het VO eruit?
- Wat zijn kritische factoren van innovatie in het VO?
- Wat zijn de innovatieplannen voor de toekomst?

Respons

Alle hoofdvestigingen van scholen in het VO (n=666) is gevraagd de digitale vragenlijst in te vullen. De respons is hoog (51%). De respons is getoetst op representativiteit wat betreft schoolgrootte (aantal locaties), regio, stedelijkheid en schoolsoort. Op al deze terreinen blijkt de respons zeer representatief. Daarnaast is de selectiviteit van de respons onderzocht: vullen innovatieve scholen vaker de vragenlijst in? In een telefonisch rappel is aan scholen die de vragenlijst niet hebben ingevuld, gevraagd of zij aan innovatie werken. 94% van de scholen geeft hierop 'ja' als antwoord, wat overeenkomt met het resultaat uit de vragenlijst (zie tabel 1). Hieruit blijkt dat de respons niet selectief is.

Niet alle scholen die met de vragenlijst begonnen zijn, hebben deze ook volledig ingevuld. De respons voor de scholen die de vragenlijst volledig hebben ingevuld is 42% van het totaal aantal benaderde scholen. Per vraag worden de resultaten weer gegeven van alle scholen die de desbetreffende vraag hebben ingevuld (n=...). Hierdoor kan het aantal respondenten per vraag verschillen.

Presentatie resultaten

Deze publicatie presenteert de belangrijkste resultaten van de Innovatiemonitor_VO. De uitkomsten worden kort toegelicht en in tabellen en figuren weergegeven. De antwoorden zijn gepercentageerd op het aantal respondenten. Vanwege afrondingsverschillen tellen de deelpercentages niet altijd op tot 100%. Daarnaast waren bij sommige gesloten vragen meerdere antwoorden mogelijk, waardoor de percentages daarvan eveneens niet optellen tot 100%. Naast gesloten vragen zijn er ook open vragen gesteld. De antwoorden op de open vragen zijn na analyse gepostcodeerd in een aantal veel genoemde categorieën.

Waar we spreken over scholen, bedoelen we de respondenten van de scholen die de vragenlijst hebben ingevuld. Dit is in vrijwel alle gevallen een lid van de directie geweest (94%).

Bij de analyses is gekeken naar verschillen tussen schoolsoorten. We maken onderscheid tussen de volgende schoolsoorten:

- categorale scholen voor praktijkonderwijs categoriaal (pro categoriaal)
- vmbo-scholen
- havo/vwo-scholen (in sommige gevallen met een vmbo-t-afdeling)
- categorale gymnasia
- brede scholengemeenschappen (met beroepsgericht vmbo, havo en vwo)

Er waren te weinig categorale vmbo-t-scholen om deze als aparte groep mee te nemen.

Daar waar duidelijke verschillen uit de analyse naar voren zijn gekomen, zijn de uitkomsten uitgesplitst naar schoolsoort.

Bronnen

Bij de ontwikkeling van de vragenlijst is gebruik gemaakt van de volgende bronnen:

- Schoolmanagers_VO (2005), *Innovatieplan_VO. Naar een samenhangende aanpak van innovatie en schoolontwikkeling in het voortgezet onderwijs*. Utrecht.
- Diephuis, R., Kasteren, R. van (2004), *De ontknoping! Kritische situaties in schoolontwikkeling*. Harderwijk: Flevodruk.
- Diephuis, R., Kasteren, R. van, Sluijsmans, L. (2005), *Van ontwerp naar ontwikkeling. Aan de slag met scenario's voor de onderbouw*. Harderwijk: Flevodruk.

schoolmanagers_VO

Postbus 306

T 030 234 90 90

info@schoolmanagersvo.nl

3500 AH Utrecht

— F 030 234 90 99

— www.schoolmanagersvo.nl

