

MAAKBAAR INNOVEREN IN HET BEROEPSONDERWIJS

- AZ als goede voorbeeld -

Jan Geurts¹

In: Gids voor Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie, juni 2009

1 Vooraf

Eind vorig jaar heeft op verzoek van *Het Platform Beroepsonderwijs (HPBO)* de audit-commissie van het Innovatiearrangement (IA) haar eerste advies uitgebracht over de voortgang van innovatieprojecten van dit arrangement. Het gaat om 22 goedgekeurde projecten uit de tranche 2005. In dit artikel volg ik de inhoud van het advies² en ga op zoek naar lessen voor scholen van beroepsonderwijs. Ik beschouw de innovatieprojecten als afspiegelingen van de wijze waarop scholen zoeken naar onderwijsverbetering. Het advies laat zien dat er nogal wat schort aan de projecten. Mijn mening is dat hierdoor de kans op mislukken onnodig groot is. En dat is niet alleen zonde maar mag het beroepsonderwijs ook niet willen. De centrale boodschap van het artikel luidt dat scholen door innoveren meer maakbaar te maken, veel winst kunnen boeken. Dit gaat niet alleen op voor hun concrete vernieuwingsprojecten maar ook voor de onderwijskwaliteit in het algemeen.

Het recente kampioenschap van AZ toont aan dat succes niet rechtstreeks afhangt van schaalgrootte en van de hoeveelheid kapitaal. Sociale factoren zoals doel- en resultaatgerichtheid, inspirerend leiderschap en draagvlak op alle niveaus van de organisatie blijken doorslaggevend. Wat ook geldt is dat succes niet zozeer afhangt van spectaculaire vernieuwingsprongen, maar wel van jarenlang consequent en systematisch zoeken naar verbetering. Het morgen beter willen doen dan vandaag. AZ heeft aangetoond dat door resultaatgericht werken succes haalbaar is en vormt daarom een goed voorbeeld voor het beroepsonderwijs. Scholen kunnen ervan leren dat innoveren niet iets mystieks of ongrijpbaar maar maakbaar is. Wel is het managen ervan een apart vak. In de slotparagraaf kom ik hierop terug.

2. Wat houdt innovatie in het kader van IA in ?

Het ministerie van OCW onderscheidt drie soorten innovatie in het beroepsonderwijs. Met basisinnovatie wordt bedoeld op de eigen autonomie van scholen. De overheid heeft scholen voor beroepsonderwijs de vrijheid gegeven zelf te bepalen hoe ze hun onderwijs vorm geven. Lumpsumbekostiging verschaft hiervoor de financiële basis. Onlangs heeft de commissie Dijsselbloem nog eens duidelijk gemaakt dat het hierbij om een relatieve vrijheid gaat. De overheid stuurt via "het wat" en zorgt ervoor dat scholen worden gecontroleerd op kwaliteit (de inspectie). Anders gezegd, de vormgeving of "het hoe" van het Nederlandse beroepsonderwijs is sterk afhankelijk van de eigen innovatiekracht van de school. Hiermee staat of valt of beleidsprioriteiten ook daadwerkelijk worden gerealiseerd. Hiervoor is nodig dat de school voldoende responsief reageert op eisen en verlangens van de (regionale) omgeving en van de overheid. Twee andere soorten innovatie zijn die in de breedte en diepte.

Innovatie in breedte en diepte gaan niet over het stelselniveau, dit is het niveau van de basisinnovatie. Wel hebben ze betrekking op de uitvoering: wat werkt wel en niet als het gaat om verbetering van de kwaliteit van het primair proces? Voor de innovatie in de breedte verschaft de overheid via de zogeheten innovatiebox bovenop de lumpsumbe-

¹ Jan Geurts is oud lector Pedagogiek van de Beroepsvorming HHS en heeft momenteel een eigen onderzoek- en adviespraktijk op het gebied van beroepspedagogische vraagstukken.

² Het gaat om het advies "Lerend vernieuwen verbeteren. Een onmiskenbare noodzaak" van december 2008. Voor de integrale tekst wordt verwezen naar de site van HPBO. Namens de commissie ben ik opgetreden als schrijver van het advies.

kostiging extra middelen voor verhoging van de onderwijskwaliteit. De innovatiebox mag daarom worden gezien als een bijzondere impuls voor de opbouw van voldoende innovatiekracht door de school.

Innovatie in de diepte verloopt via het innovatiearrangement van HPBO. Scholen worden door deze subsidieregeling uitgedaagd om samen met externe partijen (andere scholen voor beroepsonderwijs en sociale partners) om in de eigen regio specifieke doelen van het onderwijsbeleid versneld te realiseren. Zo gelden op dit moment de volgende prioriteiten:

- (1) doorstroming in de beroepskolom;
- (2) afstemming op de arbeidsmarkt, met name MKB;
- (3) competentiegericht onderwijs;
- (4) professionalisering docenten;
- (5) bevorderen van ondernemerschap.

Het Platform Beroepsonderwijs (HPBO) is opgericht om structureel de vernieuwing van het beroepsonderwijs te versterken. Bovenop de middelen die scholen in hun lump sum en via de innovatiebox ontvangen investeert het ministerie van OCW jaarlijks 20 miljoen voor experimenten in de diepte. HPBO dient scholen en bedrijven uit te dagen via innovatieprojecten nieuwe programma's, nieuwe didactieken, nieuwe technologie en systemen in de praktijk te ontwikkelen die het onderwijs niet alleen plezieriger maken, maar hen ook winst opleveren in termen van bijv. minder uitval, meer rendement, meer doorstroom, een betere aansluiting op de arbeidsmarkt e.d.. In de projecten vraagt HPBO van scholen dat ze over de grenzen van de eigen soort de samenwerking aangaan; dus tussen vmbo en/of mbo en/of hbo. De scholen uit de beroepskolom dienen tevens hecht samen te werken met het bedrijfsleven. Het dieptekarakter betekent dat onderwijsvernieuwingen op bescheiden schaal kunnen worden uitgetoet. Zijn rol als aanjager van vernieuwingen in het beroepsonderwijs vervult HPBO sinds 2003.

3. Huidige opdracht en uitwerking tot nu toe

Na meer afstandelijk onderzoek naar de voortgang van de in 2003 en 2004 goedgekeurde innovatieprojecten, heeft HPBO er in 2005 voor gekozen meer gebruik te gaan maken van de eigen reflectiecapaciteit van de projecten en te zoeken naar wegen om deze capaciteit te versterken. Kern van de herziene aanpak is dat de band tussen innoveren en presteren is aangetrokken. Gestimuleerd wordt dat projecten zichzelf gaan onderzoeken, dit wil zeggen systematisch gaan reflecteren op de mate waarin de innovatiepogingen voortgang vinden en succesvol zijn: gewenste kwalitatieve en kwantitatieve resultaten opleveren. De idee is dat zo niet alleen innoveren en presteren, maar ook het leren van onderwijsvernieuwingen nauwer met elkaar worden verbonden en dat dit een positieve invloed zal hebben op de innovatiekracht van scholen (zie voor een uitwerking de regeling voor subsidieaanvraag op site van HPBO).

De innovatieprojecten van het IA hebben over het algemeen een doorlooptijd van drie jaar en de verplichting om tussentijds een voortgangsverslag en na afloop een eindverslag op te leveren. Het voortgangsverslag wordt opgevat als een belangrijk reflectiemoment: projecten hebben dan nog de tijd om ter wille van hogere opbrengsten verbeteringen in hun werkwijze door te voeren. Om projecten te helpen bij hun zelfonderzoek heeft HPBO met het Cinop Expertisecentrum de afspraak gemaakt dat onderzoekers een handreiking voor het tussentijdse voortgangsverslag maken en de projecten ook helpen bij het rapporteren. De projecten zelf blijven echter formeel verantwoordelijk voor de kwaliteit van de voortgangsrapportage. Voorts is door HPBO een onafhankelijke auditcommissie ingesteld met als primaire opdracht de innovatieprojecten op basis van hun tussentijdse rapportage en een gesprek hierover te waarderen op hun voortgang en tevens verbeterpunten aan te reiken voor de verdere vernieuwingsinspanningen. Behalve deze

individuele advisering als "critical friend" naar de projecten wenst HPBO ook dat de commissie jaarlijks het platform in meer algemene zin adviseert over wenselijke bijstellingen van de uitvoering van het innovatiearrangement.

De commissie heeft haar werkwijze zo ingevuld dat ze op locatie gesprekken voert met diverse betrokkenen van het project. Het gaat hier om: projectleiders, managers, docenten, studenten en bedrijven die meedoen aan de innovatie. Ook medewerkers van andere scholen uit de beroepskolom dan de penvoerder worden verwacht, evenals bestuurders van de betrokken scholen. Behalve door gesprekken met de verschillende geledingen vindt advisering ook plaats door een schriftelijk auditadvies aan de projecten. De commissie bestaat uit leden met een diverse achtergrond: bestuurlijke en inhoudelijke ervaringen in het onderwijs en vanuit het bedrijfsleven. In de samenstelling is tevens gelet op een redelijke vertegenwoordiging van kennis van vmbo, mbo en hbo³. In wisselende samenstelling bezoekt de commissie de projecten. Secretaris is steeds de procesmanager van HPBO die het onderhavige project in portefeuille heeft.

4. Overall stand van zaken

In de periode eind 2007 tot en met september 2008 heeft de commissie 22 innovatieprojecten uit de tranche 2005 bezocht. Zoals bedoeld, bevonden de projecten zich grosso modo op de helft van de geplande periode. HPBO heeft met de innovatieprojecten afgesproken dat de auditcommissie een vijftal criteria voor de waardering van de voortgang van het project hanteert. Het gaat om dezelfde criteria die voor de tussentijdse rapportage van de projecten gelden, te weten: helder eigenaarschap, inspirerend concept, professionele aanpak, duidelijke resultaten en expliciet leren. De beoordeling per criterium wordt uitgedrukt in een kwantitatieve score (1: ruim onvoldoende; 2: onvoldoende; 3: matig c.q. kan/moet beter; 4: voldoende; 5: ruim voldoende). Bij het bepalen van de score heeft de auditcommissie zich sterk laten leiden door de indicatoren die in het format van het voortgangsverslag per criterium zijn aangegeven.

Naast een score per criterium heeft de auditcommissie in de individuele schriftelijke adviezen aan de projecten een overall waardering gegeven voor de voortgang. Hierbij werden vier categorieën gehanteerd:

- A) Score van 5 tot en met 14 (= onvoldoende: te weinig voortgang)
De commissie constateert dat het project onvoldoende voortgang heeft geboekt en adviseert de projectaanpak zodanig bij te stellen dat nog op tijd resultaten zichtbaar kunnen worden. Lukt deze bijstelling niet dan staat project voor de keuze om voortijdig te stoppen.
- B) Score van 15 t/m 17 punten (= positief mits substantiële verbeteringsslag wordt gemaakt)
De commissie adviseert het project grondige aandacht te geven aan een aantal substantiële condities; het project heeft namelijk op vrij veel punten nog te weinig voortgang geboekt om op tijd de beoogde resultaten te halen. De commissie adviseert het project daarom tot een flinke bijstelling te komen van de huidige projectaanpak.

³ .Willem van Oosterom, oud directeur hoger en middelbaar beroepsonderwijs van het ministerie van OCW en oud directeur Axis, voorzitter;
.Jan Geurts, lector pedagogiek van de beroepsvorming Haagse Hogeschool, voorzitter/onderzoeker;
.Cees Doets, oud directeur Cinop Expertisecentrum, onderzoeker;
.Wim Metsemakers, oud voorzitter college van bestuur ROC Eindhoven, vertegenwoordiger onderwijs;
.Jan Hoogendoorn, was de afgelopen jaren werkzaam bij de vmbo-projectorganisatie en het Coördinatiepunt Leerwegen en Netwerken (CLN), vertegenwoordiger onderwijs;
.Walter Jansen, directeur MKB-bedrijf, vertegenwoordiger bedrijfsleven;
.Ineke Jansen, directeur MKB-bedrijf, vertegenwoordiger bedrijfsleven.

- C) Score van 18 t/m 19 punten (= positief mits verbeteringen op onderdelen)
De commissie constateert duidelijke voortgang maar geeft enkele specifieke verbeterpunten aan die de kansen - op een hogere score ('goed' d.w.z. 20 punten en meer) en dat het project het beoogde succes ook bereikt - in haar ogen behoorlijk vergroten.
- D) Score van 20 punten en meer (= goed)
Hoewel ook bij deze score nog verbeterpunten genoemd kunnen worden (behalve als score uitkomt op 25), is de commissie ronduit positief over de voortgang.

Wanneer wordt gekeken naar de scores van de 22 projecten in totaliteit dan valt op dat 5 projecten te weinig voortgang hebben geboekt. De commissie beoordeelt hen als onvoldoende. De 17 andere projecten zijn positiever gewaardeerd. Hiervoor geldt voor 11 projecten dat de commissie adviseert tot substantiële bijstelling van de aanpak over te gaan. Dit is nodig wil men nog tijdig de beoogde resultaten kunnen behalen. Een 6-tal van de 17 projecten hebben wel duidelijke voortgang geboekt. Voor hen heeft de commissie enkele meer specifieke verbeterpunten aangedragen in haar individuele adviezen. Al met al is de commissie van oordeel dat de tussentijdse stand van zaken overduidelijk laat zien dat de projecten van het innovatiearrangement 2005 nog flinke verbeterlagen behoeven om hun innovatiedoelstellingen waar te kunnen maken. Geen project heeft een score van 20 punten of meer. De overgrote meerderheid zal, wil ze nog succes kunnen boeken, tijdens de resterende projectperiode dienen over te gaan tot ingrijpende bijstellingen.

De audits laten de grote en bekende innovatiekloof zien tussen plannenmakerij op geduldig papier en de weerbarstige realiteit van de onderwijspraktijk van alledag. Wil innoveren succesvol zijn dan zijn behalve nieuwe ideeën en plannen de deskundigheid en ervaring nodig om deze om te zetten in daadwerkelijke uitvoering. Allerlei onderzoek naar verloop van innovaties wijst erop dat belemmerende factor is dat de "zachte kant" in het leidinggeven aan innovatie te kort komt. Driekwart van de innovaties in ons land blijkt te mislukken omdat de sociale kant van innoveren onvoldoende aandacht krijgt. Gezien dit gegeven doen de innovatieprojecten van HPBO het niet slechter dan gemiddeld⁴. Hierbij komt dat de innovatieprojecten het grote voordeel hebben dat door de tussentijdse balansopname tijdig nog bijstelling mogelijk is zodat de kans bestaat dat ze het wel beter gaan doen dan de doorsnee innovaties. De commissie vertrouwt erop dat de scholen de voorgestelde bijstellingen in uitvoering nemen omdat de auditgesprekken in een open sfeer zijn verlopen en de projecten tijdens de gedachtewisseling ook zelf te kennen hebben gegeven dat men zich voor een groot deel herkent in de advisering en dus beslist van plan is de knelpunten aan te pakken.

Gezien de huidige maatschappelijke discussie over de waarde van onderwijsvernieuwing vindt de commissie dat de lat voor het innovatiearrangement hoog dient te liggen. In tegenstelling tot enkele jaren geleden, lijkt het er immers op dat onderwijsvernieuwing niet iets is waarmee je je populair maakt. Met name door de discussie over de resultaten van het nieuwe leren is ook in het beroepsonderwijs een negatief sentiment ontstaan. Bovendien heeft het al genoemde rapport van de commissie Dijsselbloem voor meer risico mijdende gedrag gezorgd. Alles dan maar bij het oude laten, is volgens de commissie

⁴ Zie de onderzoeken van prof. H. Volberda van de universiteit van Rotterdam over dit onderwerp. Bijvoorbeeld: Volberda, H. "De BV Nederland moet op zijn tellen passen". In Sociale innovatie. Visies, voorbeelden en feiten. Eifel, Arnhem, 2007. Voor een algemeen overzicht wordt verwezen naar: Stichting Greenfield Groep "Kookboek sociale innovatie. Visies en Verhalen". Den Bosch, 2008.

geen optie, wil het onderwijs met de tijd kunnen meegaan. Een meer adequate reactie is het vernieuwen zelf verbeteren. Het innovatiearrangement van HPBO biedt hiervoor een goede voedingsbodem. Het schept niet alleen voorwaarden voor veelbelovende innovatieprojecten maar stimuleert ook dat scholen met hun innovatiebeleid/aanpak sneller en beter inspelen op hun maatschappelijke omgeving. Veel waardering heeft de commissie voor de poging die wordt gewaagd om de gangbare cultuur van innoveren in het beroepsonderwijs te doorbreken. Zoals al gezegd is men overeengekomen dat vernieuwen inhoudt om over eigen muren heen te kijken. Hoewel dat zeker nog sterker kan en moet, is het onmiskenbaar zo dat in de projecten wordt gestreefd naar samenwerking in de beroepskolom en met het regionale bedrijfsleven. Doorbrekend is dat men duidelijk op zoek is naar een veel sterkere band tussen innoveren, presteren en leren dan in de gangbare innovatiecultuur gebruik of routine is. De commissie meent dat de nieuwe resultaat- en leergerichte vernieuwingscultuur kan zorgen voor een meer professionele aanpak van innovatie en voor meer professionele scholen als het gaat om het waarmaken van hun maatschappelijke opdracht⁵.

Vanuit dit referentiekader beoordeelt de commissie de overall stand van zaken van het IA in 2008 als positief; zij constateert dat instellingen meer en meer inzien dat men een andere vernieuwingsaanpak nodig heeft en dat men hiervan serieus werk poot te maken. Om dat proces te versterken en verder uit te werken blijkt meer tijd nodig. Een nieuwe innovatietraditie opbouwen vergt jarenlange inspanning. De hoofdlijn van het advies van is dan ook dat het innovatiearrangement gecontinueerd dient te worden zodat scholen en ook bedrijven meer tijd wordt gegund om nieuwe innovatiedeskundigheid en -ervaring op te bouwen. Dat het de kant van maakbaar innoveren feitelijk opgaat vereist wel dat bijstellingen nodig zijn aan het leidinggeven aan vernieuwingen. Het nader bekijken van de stand van zaken per criterium geeft hiervoor aanwijzingen.

5. Stand van zaken per criterium

Behalve de algemene balansopname heeft de commissie in haar waardering van en advisering aan de projecten aandacht gegeven aan vijf meer specifieke condities of criteria voor succesvol innoveren aan de hand waarvan projecten het tussentijdsverslag hebben geschreven en de auditgesprekken zijn gevoerd⁶. De belangrijkste kanttekeningen per criterium komen hieronder aan de orde.

- Het eigenaarschap van de voorgenomen innovatie blijkt vaak bij de start van het project zich nog te veel te beperken tot de aanvragende partij. Het wordt pas echt georganiseerd wanneer het project is toegewezen en er blijkt dan veel tijd nodig om bij partijen voldoende urgentie en draagvlak te krijgen voor de aangevraagde innovatie. Bovendien constateert de commissie dat het nogal eens niet lukt om gedeeld eigenaarschap in de beroepskolom en met het regionale bedrijfsleven goed voor elkaar te krijgen, terwijl dit toch subsidie-eisen zijn. In grote lijnen valt op dat scholen voor mbo de bezochte projecten dragen en dat zowel het vmbo en hbo veel minder als penvoerder of eerste eigenaar participeren. Twijfels zijn er ook of in een aantal projecten het bedrijfsleven wel voldoende actief is betrokken. In een aantal gevallen heeft de commissie verder de indruk gekregen dat de be-

⁵ Zie voor een uitwerking: J. Geurts en H. Corstjens "Resultaatgericht innoveren. Een beloftevol en krachtig vernieuwingsconcept" In tijdschrift voor hoger onderwijs en management, Thema, 2007, nr.4; AWT "Meer laten gebeuren. Innovatiebeleid voor de publieke sector" AWT-advies 73, Den Haag, maart 2008.

⁶ Zie voor een nadere uitwerking en verantwoording van de vijf criteria: J. van den Berg en J. Geurts "Leren van innoveren. Vijf sleutels voor succes". CINOP Expertisecentrum/ Het Platform Beroepsonderwijs/ Haagse Hogeschool, 's-Hertogenbosch, 2007.

trokkenheid van het CvB niet zo sterk was; juist omdat het bij het innovatiearrangement niet alleen gaat om een project maar ook om het ontwikkelen van een nieuwe innovatieaanpak/cultuur ziet de commissie dat als een belangrijk verbeterpunt.

- Inspirerend concept. Opvallend is dat de meeste innovatieconcepten niet echt origineel zijn. Dit neemt niet weg dat ze door de partijen, zeker als het gaat om invoering in de praktijk, wel nieuw worden gevonden. De commissie waardeert het dat in het innovatiearrangement vernieuwing niet wordt opgevat als iets absoluuts dat boven de partijen staat, maar als iets relatiefs. Onderwijsvernieuwing is immers, wanneer dit tot concrete veranderingen moet leiden, contextgebonden en moet men tot op zekere hoogte zelf uitvinden. In de gesprekken heeft commissie overigens geproefd dat het gekozen innovatieconcept dat wordt gehanteerd, partijen meestal stimuleert en engageert. De intentie tot een nieuwe praktijk is dus aanwezig. Zoals al opgemerkt lijkt het al dan niet slagen van innovatie niet zo zeer te stranden op de gehanteerde concepten, maar veel meer op de moeite die het uitvoerders kost om te zorgen dat ze zich de nieuwe ideeën zodanig eigen maken dat dit daadwerkelijker leidt tot een succesvollere onderwijspraktijk.
- Professionele aanpak. De commissie constateert dat niet alleen de “de zachte” maar ook de “harde” kant (planning, begroting en afspraak is afspraak) van innoveren nogal eens te wensen overlaat. Bij de “zachte” kant moet o.a. worden gedacht aan het zodanig leiding geven aan het project dat mensen worden geboeid en gebonden om het gekozen concept waar te maken en zich dus niet vrijblijvend maar zich als eigenaar gaan opstellen. Voorts valt op dat projecten nog te weinig gebruik maken van op wetenschappelijke en/of op praktijkkennis gebaseerde onderbouwing van de interventies die worden ingezet om de innovatie vooruit te brengen. Bij professioneel innoveren past dat een project voldoende om zich heen (bij betrokkenen of verder) heeft gekeken naar al bestaande good practices op het gekozen domein van innovatie. Een ander punt dat veel meer aandacht behoeft is de deskundigheid en continuïteit van de projectleiding. In de auditgesprekken valt op dat tussen de projecten grote verschillen bestaan tussen projectleiders (qua rol, qua continuïteit e.d.) en dat dit zichtbaar de voortgang beïnvloedt. Natuurlijk kan een projectleider een ondersteunende/faciliterende functie vervullen maar in de visie van de commissie zijn ook inhoudelijk initiërende/sturende capaciteiten belangrijk. Hiervoor is al opgemerkt dat de bestuurlijke betrokkenheid nogal eens te wensen overlaat.
- Duidelijke resultaatgerichtheid. Ongetwijfeld is dit het criterium waarop projecten het slechtst scoren. Geheel in lijn met de bestaande innovatietraditie in het onderwijs is de band tussen innoveren en presteren meestal te zwak. Het vernieuwen zelf staat voorop en niet het leveren van zo goed mogelijke resultaten: het functioneren en presteren van het beroepsonderwijs zodanig verbeteren dat studenten meer kans hebben op een plezierige en leerzame beroepsvorming, op het behalen van een diploma, op doorstroom e.d. Het zou goed zijn als projecten in hun plan explicieter aangeven welke resultaten zij willen halen; daarmee wordt ook een stevige basis gelegd voor een sterker positie van onderzoek in het project. De commissie vindt dat bij de start van een project hiervoor meer aandacht dient te komen.
- Expliciet leren. De projecten organiseren het borgen en doorgeven van verworven kennis en kunde nog niet voldoende. Goede uitzonderingen daargelaten. Zou het

leveren van good practices niet uitdrukkelijker vooraf als prestatie-eis gesteld moeten worden? Wat bij expliciet leren voorts als een opvallend punt gezien kan worden is dat in projecten nogal eens sprake is van heel veel wisselingen van de wacht. Ervaring verdwijnt dan te snel en dit gaat ten koste van expliciet leren. Ook kan bij dit criterium worden opgemerkt dat zonder voldoende aandacht ervoor het reële risico groter wordt dat na afloop de ontwikkelde inzichten en resultaten verdwijnen voordat brede toepassing kan plaatsvinden.

De gemaakte kanttekeningen laten zien dat aan de specifieke criteria voor innoveren nog maar in beperkte mate wordt voldaan. Innovatieprojecten zijn hierdoor volgens mij niet zo succesvol als zou kunnen of mislukken zelfs helemaal. Dit is niet alleen zonde maar wijst ook op een gebrek aan professionaliteit, deskundigheid en ervaring, die het beroepsonderwijs niet mag kenmerken. Scholen moet er daarom alles aan doen om innovatie meer maakbaar te maken⁷. Essentieel is mij dat bij het ontwikkelen van deze professionaliteit niet afzonderlijk, maar meer integraal wordt omgegaan met de vijf succescriteria. Samen staan ze voor een onderliggend mentaal model of patroon van innoveren dat in het beroepsonderwijs nog lang geen gemeengoed is en dat hiervoor is benoemd als een nieuwe resultaat- en leergerichte vernieuwingscultuur. Scholen hebben er alle belang bij dat valide en betrouwbaar wordt vastgesteld in hoeverre ze erin slagen de vijf criteria integraal toe te passen en ook of vanuit dit nieuwe perspectief leiding wordt gegeven aan het innoveren. Onderzoek naar innovatiepogingen dient daarom bijzondere aandacht te krijgen (zie volgende paragraaf). Om de scholen bij het opbouwen van de gewenste nieuwe professionaliteit inhoudelijk te ondersteunen heeft de commissie aan HPBO voorstellen gedaan om de kennisinfrastructuur van het IA te verrijken.

Nodig is volgens de commissie dat op korte termijn nader wordt gedefinieerd wat moet worden verstaan onder de diepteprojecten of experimenten die vallen onder het innovatiearrangement. De commissie denkt hierbij niet zozeer aan meer uniformiteit, maar juist aan meer differentiatie. Dit laatste moet het mogelijk maken dat de regeling meer variatie wat betreft inhoud, planning en financiële middelen kent zodat een betere afstemming mogelijk wordt op de innovatiebehoeften van scholen en bedrijven en subsidiegedrag wordt afgeremd. Voorts stelt de commissie voor om een aantal activiteiten op te zetten die zijn gericht op verdergaande deskundigheidsbevordering. Het gaat hierbij om het jaarlijks organiseren van masterclasses 'innoveren' voor leiding en deelnemers aan goedgekeurde innovatieprojecten. Lichtere maar ook belangrijke vormen van versterking van de kennisinfrastructuur zijn volgens de commissie het opnieuw gaan werken met kenniskringen en/of leernetwerken. Het HPBO heeft hiermee al ervaring opgedaan en kan ook profiteren van leerzame ervaringen in het vmbo⁸. Het organiseren van een jaarlijkse schouwdag van en voor innovatieprojecten draagt ook bij verrijking van de kennisinfrastructuur. Projecten krijgen dan de gelegenheid zich te presenteren en kunnen van elkaar leren.

6. Zelfonderzoek en auditing

Het zelfonderzoek via monitoring van de eigen innovatie-inspanningen en de externe waardering en advisering hiervan op basis van een voortgangsverslag, vormt een essen-

⁷ Zie voor een inspiratie en handvaten bijv. Jan Joost Wobben e.a. "De maakbare verandering. Een doelgerichte aanpak voor succesvol veranderen". Den Haag, 2009. En beslist ook: Annemarie Mars "Hoe krijg je ze mee? Vijf krachten om een verandering te doen slagen" Assen, 2006.

⁸ Voor wat betreft een overzicht van de ervaringen van HPBO zie publicatie van L.W.J. Oosthoek en H. Radstake "Kennis uit de kringen. Praktische tips voor innovatie in het beroepsonderwijs" Driebergen/Zeist, 2007. Het vmbo heeft ruime ervaring met scholennetwerken, zie P. Leenheer e.a. "De moei te van het vanzelfsprekende. Kennis delen en kennis ontwikkelen in scholennetwerken" Antwerpen/Apeldoorn, 2003.

tieel instrumentarium om de nieuwe vernieuwingscultuur verder te ontwikkelen en te verankeren in het beroepsonderwijs. Door HPBO, projecten en onderzoekers van Cinop Expertisecentrum is daarom veel tijd gestoken in het instrumentarium en in de afstemming tussen monitor en auditing. Dit heeft in de ogen van de commissie ook al de nodige vruchten afgeworpen. Zeker omdat het gaat om een nieuwe werkwijze voor alle betrokken partijen is de commissie tevreden over de voorbereiding en het verloop van de audits. Ze heeft waardering voor het vele voorbereidend werk dat hiervoor is verzet door de projecten, de procesmanagers en het bureau van HPBO. Het verloop van de gesprekken kenmerkte zich in bijna alle gevallen door een open sfeer en grote openhartigheid. Ook over zaken die niet goed liepen en waar projecten nog oplossingen voor moest zoeken, is meerdere keren gesproken. Dit neemt niet weg dat de analyse van het verloop een aantal aandachtspunten oplevert. Deze vermeld ik hier omdat de punten niet alleen voor HPBO van belang zijn, maar ook voor scholen die intern meer werk willen maken van het volgen van eigen innovatieprojecten binnen de school: leren van innoveren. Vijf aandachtspunten komen naar voren:

- de afstemming tussen criteria voor de goedkeuring van een project en criteria waaraan het tussentijdse voortgangsverslag moet voldoen, behoeft aandacht. De commissie zou graag zien dat de criteria van de monitor/auditing in zowel de planvoorbereiding als de goedkeuring van de projecten een belangrijke rol spelen;
- ook de aansluiting tussen format voor voortgangsverslag en inhoud van project behoeft duidelijke versterking. Het komt nu te vaak voor dat de vormtechnische eisen of criteria vanuit de handreiking voor de tussenrapportage het zicht van het project op de eigen inhoudelijke voortgang eerder hebben belemmerd dan gestimuleerd. Het lijkt erop dat projecten daarom hun hele verhaal te weinig kwijt kunnen en zich daardoor niet voldoende vereenzelvigen met de rapportage. Neveneffect daarvan is bovendien dat de commissie hierdoor te veel tijd nodig heeft om een goed beeld te krijgen van de stand van zaken. Dit gaat ten koste van de advisering;
- betere afvaardiging van betrokkenen. Nogal eens waren externe partners uit de beroepskolom of bedrijfsleven niet of beperkt aanwezig en werden studenten op het laatste moment geronseld voor een gesprek;
- een groter draagvlak voor het voortgangsverslag. Meer dan eens bleek dat het tussentijdsverslag vooral het werk was van de projectleider. Dit gaat dan ten koste van draagvlak bij andere partijen. Men had te weinig kennis van inhoud en nam er te gemakkelijk afstand van;
- binnen twee weken na de audit hoort het project het definitieve advies op schrift te hebben ontvangen. De schriftelijke adviezen naar aanleiding van de auditgesprekken hebben soms (veel) te lang op zich laten wachten.

Op een meer overkoepelend aandachtspunt wil ik tot slot van deze paragraaf nog wijzen. De commissie merkt op dat ondanks allerlei verbeteringen het gevoel blijft houden dat de monitoring en auditing toch nog te veel als controle en bureaucratie worden ervaren en daarom versterking van de leer- en adviesfunctie van monitor en auditing nodig is. Volgens mij kan dat door innovatie en onderzoek beter ten opzichte van elkaar te positioneren⁹. De kern van het innovatieproject vormt het programma dat wordt uitgevoerd. Weliswaar telt het resultaat, maar dat is alleen te bereiken door zo hoogwaardig mogelijke interventie. Onderwijsmensen laten zich dan ook op de eerste plaats hierop aanspreken en niet op output of outcome van hun werk. Het boeien en binden van mensen (vernieuwers en onderzoekers) aan het project heeft dus alles te maken met voelen van de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het realiseren van een zo optimaal mogelijke

⁹ Zie voor een aansprekend voorbeeld: Tjeerd Plomp en Nienke Nieveen: "An introduction to Educational Design Research" Enschede, 2009.

interventie. Dit betekent dat in de uitvoering van het innovatieproject het onderzoeksdesign (hoe effectief is de uitvoering ?) niet voorop dient te staan, maar het innovatiedesign (hoe is de effectiviteit van de uitvoering te verbeteren ?). Gebeurt dit niet dan blijven twee werelden bestaan (die van de vernieuwer en die van de onderzoeker), terwijl het in een innovatieproject er juist omgaat dat gezamenlijk op zoek wordt gegaan naar succesrijker beroepsonderwijs.

Praktijkonderzoek dient tijdens de uitvoering van een project een prominente plaats in te nemen. Binnen de huidige innovatieprojecten valt op dat men worstelt met de methodologie en aanpak. Het onderzoek is nodig omdat op basis hiervan op een betrouwbare en valide manier in het innovatieproject kan worden bepaald wat de tussentijdse waarde van de interventie en vervolgens kunnen verbeteringsvoorstellen worden gegenereerd en doorgevoerd. Om deze feedback krachtig te doen zijn, is het volgens mij noodzaak dat onderzoekers zorgen dat vernieuwers actief in de evaluatie worden betrokken. Zij dienen criteria, vorm en inhoud mede te bepalen en ook actieve rol te krijgen in analyse van resultaten en consequenties die hieruit worden getrokken. Gezien de huidige stand van zaken is het noodzaak dat HPBO over methodologie en aanpak van praktijkonderzoek dat past bij de nieuwe vernieuwingscultuur, verdere discussie aangaat met scholen die innovatieprojecten uitvoeren en de onderzoekers met ervaring op dit gebied.

7. Innoveren maakbaar maken

Ik ben het artikel begonnen met een verwijzing naar het kampioenschap van AZ en heb deze club een goed voorbeeld genoemd voor scholen van beroepsonderwijs die op een professionele manier betere prestaties willen halen. Innoveren blijkt niet iets mystieks of ongrijpbaars, maar maakbaar te zijn. Organisaties kunnen hun ingeslepen routines en gedrag zelf wijzigen. Dit vereist naast de wil te verbeteren, ook deskundigheid en ervaring in innoveren. AZ laat zien dat voor succes behalve een jarenlange inzet in elk geval nodig is heldere en haalbare doelstellingen, leiderschap dat inspireert en faciliteert en een gezamenlijk optrekken van alle organisatiegeledingen. Op basis van uitgebreid onderzoek onder bedrijven die succesvol innoveren, stellen Dany Jacobs en Hendrik Snijders¹⁰ dat innovatiesucces veel meer maakbaar is dan meestal wordt gedacht. Belangrijk is dat men bereid is jarenlang kleine stappen in de juiste richting te zetten en hiervan te leren. Ook is een noodzaak dat men innoveren niet nodeloos ingewikkeld maakt. Zij sommen tien disciplines op waarin men idealiter dient uit te blinken. Graag verwijs ik naar hun uitwerking. Zelf hou ik vast aan het minder gedetailleerde basismodel, zie figuur 1, met de al opgesomde en behandelde vijf criteria voor succesvol innoveren.

Wel moet worden opgemerkt dat ik in het basismodel een belangrijke wijziging in de volgorde heb aangebracht. Niet langer staat de ontwikkeling van visie en ambitie voorop maar de resultaatgerichtheid: de kwantitatieve en kwalitatieve prestaties waarop de innovatie dient te mikken. De hoofdboodschap komt zo beter tot uitdrukking. Het gaat uiteindelijk om het halen van de gewenste resultaten. De uitkomsten zijn daarom tevoren bepaald. Innoveren wordt hierdoor geen ontwikkel- of zoekopdracht, maar een ontwerp- of maakopdracht. De nieuwe cultuur vraagt erom het innoveren te ontwerpen vanuit het "wat" en dan pas over te stappen naar de "hoe-vraag". Dit is de beste manier waarop men kan leren innoveren¹¹.

Ik kom zo op een belangrijk onderdeel van het advies van de auditcommissie dat nog niet aan de orde is gesteld. Het innovatiearrangement en dus de projecten dienen te ver-

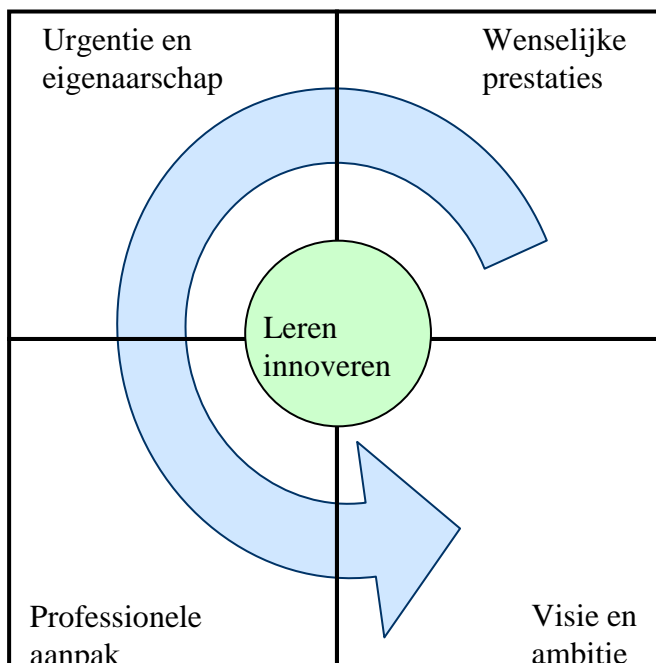
¹⁰ Dany Jacobs en Hendrik Snijders "Innovatieroutine. Hoe managers herhaalde innovatie kunnen stimuleren" Assen, 2008.

¹¹ In een recent artikel over "Betekenis geven aan leren" wijzen P. Robert-Jan Simons en Manon C. P. Ruijters ook op het grote belang van deze volgorde tussen wat en hoe bij het opsommen van tien adviezen over leren. Zij wijzen erop dat veel discussies over onderwijs en opleidingen alleen gaan over de hoe-vraag en de relatie tussen wat en hoe dus veronachtzamen. Terwijl hoe mensen het beste leren afhankelijk is van wat ze moeten of willen leren.

trekken vanuit de maatschappelijke opdracht van het beroepsonderwijs. De commissie neemt de vrijheid om erop te wijzen dat het beroepsonderwijs voor tal van kernissues staat die om een oplossing vragen. Te denken valt aan een flinke verhoging van het studierendement, een betere doorstroming tussen vmbo, mbo en hbo en een betere aansluiting tussen de beroepskolom en de arbeidsmarkt, een succesvollere onderwijsloopbaan van achterstandgroepen, etc. Wanneer dit soort maatschappelijke behoeften duidelijker dan nu het startpunt vormen voor innovaties van het innovatiearrangement, wordt de kans op succes van projectinnovaties en ook van het totale arrangement flink verhoogd in de ogen van de commissie. Aanbevolen wordt daarom de innovaties meer te programmeren op basis van maatschappelijke vraagstukken. Dit kan doordat HPBO samen met andere belangrijke partijen voor de uitvoering van het innovatiearrangement vooraf programmeren welke maatschappelijke kernkwesities centraal zouden moeten staan in komende tranches van aanvragen. Via de regeling voor het innovatiearrangement kan scholen gevraagd worden in hun plannen voor diepteprojecten duidelijk keuzes te maken aan welke maatschappelijke kernkwesitie zij prioriteit geven.

De maatschappelijke behoefte bij innoveren voorop stellen, is volgens mij ook een belangrijke les voor scholen. Zij zouden moeten kiezen voor een beperkt aantal kernthema's waarop ze binnen een bepaalde tijd in hun eigen regio echt willen uitblinken. Voor het maakbaar maken van innovatie door scholen is dus nodig dat heldere en haalbare doelen gelden: welke resultaten wenst de school binnen bepaalde tijd bij welke groepen te realiseren? Vervolgens gaat het erom continue te volgen of men komt tot de gewenste prestatieverbetering. Idealiter krijgt men zo ook zicht op actoren en factoren die de innovatie bevorderen

Figuur 1: Geïntegreerd model van maakbaar innoveren



dan wel belemmeren. Behalve een managementinformatiesysteem dat het mogelijk maakt dat leiding en vernieuwers secuur de vorderingen van hun innovatiepogingen kunnen zien, is ook een communicatievoorziening nodig die zorgt voor een constante dialoog binnen het project en tussen project, de school en de regionale omgeving. AZ wil constant bij de eerste vijf op de ranglijst van de eredivisie horen en zal dat niet bereiken

wanneer men zich beperkt tot elke week de stand van zaken aflezen. Oog voor urgentiebesef/eigenaarschap als duwende innovatiekracht is nodig evenals een inspirerende visie en ambitie die zorgt voor trekkende innovatiekracht (zie voor nadere uitwerking de literatuur genoemd in de noten 6, 7 en 10). Uitdrukkelijk wijs ik erop dat dit alles moet leiden tot een beter primair proces, omdat dat de kans op het halen van de wenselijke prestaties dichterbij brengt. Zoals bij AZ leiderschap dat stimuleert/faciliteert en een gezamenlijk optrekken van alle geledingen moet leiden tot beter voetbal op het veld. Er hoort dus gestreefd te worden naar een rechtstreeks en duidelijk verband tussen maakbaar innoveren en de eigen professionaliteit van leiding en docent. Het managen van innoveren is tegelijkertijd het managen van de professionalisering. Scholen voor beroepsonderwijs gebruiken innovatie zo om vooruit te komen in de kwaliteit van beroepsvorming die ze bieden. Hun vakmanschap of professionele aanpak moet op dit domein zichtbaar worden. Met andere woorden: maakbaar innoveren geeft vakmanschap/professionaliteit op het gebied van beroepsvorming de cruciale plek in de school terug.

In figuur 1 is het basismodel voor maakbaar innoveren weergegeven. Het gaat om een model dat scholen zelf kunnen hanteren bij het managen van hun huidige innovatieopgaven en hen inspireert tot verdere professionalisering van dit werk. De eerdere genoemde vijf succescriteria maar nu in een nieuwe volgorde staan centraal:

1. Prestaties, er kan hierbij onderscheid worden gemaakt tussen de start- en streefsituatie van het project;
2. Urgentiebesef/Eigenaarschap;
3. Professionele aanpak;
4. Inspirerende visie/ambitie;
5. Leren innoveren.

Zoals al gezegd, de vijf criteria staan niet los van elkaar, maar horen elkaar te versterken. Het gaat om een geïntegreerd geheel dat tot doel heeft scholen te steunen bij het geven van focus en richting aan hun innovatieactiviteiten. Van de reflectie op de voortgang kunnen de scholen vervolgens leren of ze erin slagen hun professionaliteit te verbeteren. Duidelijk zal zijn dat dit beter lukt wanneer deze nieuwe traditie consequent en systematisch vorm wordt gegeven. Dit wil zeggen dat niet alleen het innovatiebeleid, maar ook andere belangrijke beleidsgebieden gericht worden op het leveren van de gewenste prestaties. Hierbij moet gedacht worden aan bijv. de informatiehuishouding, personeel en organisatie, financiën en huisvesting, en last but not least de omgang met de regionale omgeving. De nieuwe routines waarom resultaatgericht innoveren vraagt krijgen zo een duurzaam karakter.

Tot slot. Een troostrijke relativering. Ook al slagen scholen erin innoveren een flink stuk meer maakbaar te maken. Het toeval uitsluiten en een volledige garantie op gewenst resultaat bereiken is onmogelijk. Opnieuw is AZ ook hiervan een goed voorbeeld. Het kampioenschap kon niet worden gevierd op de dag dat men dat graag wenste en gepland had. Succesvol beroepsonderwijs hangt van te veel actoren en factoren af om toeval te kunnen uitsluiten. De helaas veel te vroeg overleden schrijver Martin Bril biedt houvast. In zijn onlangs bekroonde boek "De kleine keizer" stelt hij zich de vraag: Schuilt er soms troost in dat we nooit werkelijk zullen weten hoe iets is of was? De zoektocht daarnaar, in dikwijls aandoenlijke eenvoud, werd zijn doel volgens Michael Zeeman¹². Ook al besefte Bril dat hij dat doel nooit feitelijk bereiken zou. Juist daardoor zat er een ongehoorde passie in zijn werk.

Ik sluit af met de laatste boodschap van de commissie. Wat haar vertrouwen geeft in de toekomst is dat zowel bij de projecten als het innovatiearrangement zelf een grote be-

¹² Zie artikel in Volkskrant van hem over Martin Bril met als titel: "Een ononderbroken zoektocht naar het doodgewone" d.d. 23 april 2009.

reidheid tot leren van de vernieuwingsinspanningen bestaat. De cirkel wordt daarmee gesloten. Innoveren, presteren en leren vormen een geheel. Meer tijd, duidelijker intenties en stimulerender condities om de nieuwe traditie te ontwikkelen en te verankeren zullen naar de mening van de commissie gaan zorgen voor meer succesvolle innovaties en een hogere kwaliteit van het beroepsonderwijs.