



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en  
Wetenschap



# Samen werken aan effectieve innovatie in het onderwijs

*Een uitgebreid verslag van het symposium 25 juni 2010, Caballero Fabriek, Den Haag*

*Hoe kunnen we in Nederland zo optimaal mogelijk de slag maken van onderwijsbeleid naar effectieve uitvoering? Welke innovatieve aanpak is hier voor nodig? Deze vragen stonden centraal tijdens het symposium ‘Samen werken aan effectieve innovatie in het onderwijs’, georganiseerd door de Directie Kennis van het Ministerie OCW en het Platform Bèta Techniek.*



Circa vijftig genodigden, allen betrokken bij innovatie-uitvoering en verander-aanpakken in het onderwijs, namen deel aan het symposium. De deelnemers waren afkomstig van onderwijsinstellingen (van basisonderwijs tot wetenschappelijk onderwijs), uitvoeringsorganisaties, bedrijfsleven, onderzoekers en beleidsmakers.

Dagvoorzitter Fons van Wieringen, voorzitter van de Onderwijsraad, opende de bijeenkomst met een inleidende presentatie. Hij stelt dat innovatie maatwerk is, waarbij je vooral moet letten op: de inhoud, de gewenste gedragsverandering, de basale instrumenten, de rol van sectororganisaties, beleid- en kennisgemeenschappen en goed opdrachtgeverschap van OCW.

**Dagvoorzitter Fons van Wieringen**  
voorzitter van de Onderwijsraad

### Lessen van de dag

#### Voor het beleidsproces

- Verschillende partijen kunnen veel van elkaar leren: wissel vaker kennis en ervaringen uit; het ministerie van OCW is er bij gebaat meer na te denken over de interventies;
- Focus in beleidsdoelen (maak niet teveel beleid);
- Zonder duidelijk werkbaar doel (kwantitatief of kwalitatief) is het lastig een (beleids)strategie te formuleren;
- Betrek de docenten (werkvloer/ uitvoerenden) meer bij het beleidsontwikkelingsproces om te toetsen of beleid uitvoerbaar is;
- Blijf voortdurend de effecten evalueren en durf beleid bij te stellen tijdens het traject;
- Beleid en uitvoering zijn een cyclisch proces waar voortdurende afstemming noodzakelijk is;

#### Voor de beleidsstrategie

- Probeer (beleids)doelen met elkaar te verbinden;
- Creëer een cultuur waar een open gesprek mogelijk is;
- Geef scholen waar mogelijk de ruimte en sluit aan bij de praktijk van de school. Pas instrumenten daar op aan;
- Maak onderscheid tussen beleidsdoelen waarop de overheid compromissloos is (minimumkwaliteit, etc.) en beleidsdoelen waarop de overheid samen met het veld wil zoeken naar de beste oplossing. Pas ook het instrumentarium aan op het type beleidsonderwerp.





# Presentaties

**Presentatie 1***Henk Smid, directeur ZonMW*

ZonMW, Nederlandse organisatie voor gezondheidsonderzoek en zorginnovatie, is een intermediaire organisatie die werkt aan de verbetering van preventie, zorg en gezondheid door het stimuleren en financieren van onderzoek, ontwikkeling en implementatie. Als schakel tussen maatschappij en wetenschap stimuleert ZonMW kennis en vernieuwingsprojecten en de bruikbaarheid daarvan voor de praktijk. Het succes van de aanpak hangt volgens Henk Smid sterk samen de bundeling van activiteiten op het vlak van beleid, praktijk en onderzoek.





**Presentatie 2**

*Fred Voncken, projectdirecteur directie Voortijdig Schoolverlaten (VSV),  
Ministerie OCW*



Fred Voncken stelt dat je moet beginnen met het vaststellen wat het probleem is: “Bij schooluitval moet je nagaan over wie je het hebt: wie is die jongere?” Fred Voncken is kritisch over de centrale blauwdrukken: “Ten behoeve van het terugdringen van voortijdig schoolverlaten hanteren we geen blauwdruk. Centraal is er een kwantitatieve doelstelling geformuleerd: een halvering van de uitval van 70.000 in 2002 naar 35.000 nieuwe voortijdig schoolverlaters in 2012. We geven de ruimte om processen zich te laten ontwikkelen op decentraal niveau.” En “Meten is weten! Via een benchmark laten we zien wie het goed doet en bij wie er nog een tandje bij moet. Wij willen ‘famen’ wie het goed doet, dat werkt stimulerend, en niet ‘blamen en shamen’.”





### Presentatie 3

## *Hans Corstjens, directeur Platform Bèta Techniek*



Hans Corstjens legt uit: “De jaren tachtig en negentig stonden in het teken van autonomievergroting bij scholen: scholen mochten meer hun eigen strategie volgen omdat zij zelf het best de oplossingen zouden kunnen vinden voor de maatschappelijke problemen. Echter, als je van autonome instellingen verwacht dat zij een probleem kunnen aanpakken en oplossen, moet je verwachtingspatroon gebaseerd zijn op de kennis, professionaliteit, macht en kracht en doorzettingsvermogen van instellingen. De bureaucratische

arrangementen vanuit de overheid sluiten hier vaak niet op aan. Het Platform Bèta Techniek hanteert een besturings- en beheersmodel welke de verschillende eigen strategieën die instellingen kiezen faciliteert en ook sturend werkt richting het realiseren van de maatschappelijke doelstellingen. Deze aanpak kenmerkt zich o.a. door een bottom-up benadering, duidelijke prestatieafspraken en monitor & audit als critical friend. De deelnemers gingen vervolgens in vier werkgroepen aan de slag met een thema.



vallen wywa  
van kennis/kunde bij andere  
scholen

deze  
Scholen gaan  
zelf mensen  
opleiden.  
Wees flexibel met  
kwalificaties.

Netwerk voor kennis  
overname tussen  
mestellingen  
// College van  
HR

Analisis of  
het HRM / personeel  
van de school bestuur

## Werkgroepen



## Werkgroep 1 *Segregatie*

Segregatie is een gevoelig thema. De werkgroep vindt dat de overheid doelstellingen hieromtrent dit niet top-down kan opleggen. Communicatie is de eerste stap. De werkgroep formuleerde de volgende slogan: scholen gaan vanuit eigen kracht segregatie te lijf vanuit een heldere en haalbare doelstelling. Hoe? Via een koplopersbenadering, waarbij we koplopers (scholen die het goed doen) koppelen aan volgers (scholen die wel willen, maar niet goed weten hoe). Zo ontstaat er een lerend netwerk. Dit gebeurt vanuit een regionale aanpak, waarbij er geen 'one size fits all' past. Wie doet wat? Een club met expertise krijgt mandaat en via een multi-actor benadering worden afspraken gemaakt met wie kan en wil. In het ene geval zal dat zijn met een school, in het andere met een wethouder.







De werkgroep heeft geprobeerd helder te krijgen wat opbrengstgericht werken betekent: een proces in onderwijsinstellingen dat te maken heeft met meer sturing op resultaten. Het vertrekpunt daarbij is de leerling. Innoveren is een middel om bepaalde doelen te bereiken (leuker, interessanter onderwijs). Doelen en subdoelen moet je benoemen, je moet meetbare resultaten formuleren zodat je kunt benchmarken. Dus heb je indicatoren nodig om de resultaten te kunnen toetsen. De betere resultaten

moeten gelden voor de leerling, de leraar, de organisatie/het management. Via opbrengstgericht werken probeer je tot een andere cultuur te komen waardoor er andere patronen in je organisatie ontstaan. Opdat docenten beter omgaan met hun professionaliteit, meer leren van elkaar, andere samenwerkingspatronen ontwikkelen, vernieuwen in didactische hulpmiddelen. De centrale overheid heeft een rol bij het op gang brengen van dit proces in faciliterende zin.

## Werkgroep 2

### *Opbrengstgericht werken*





Besturen en directies moeten met elkaar praten over de zwakke scholen in hun stichting, zodat het geen 'publiek geheim' meer is. Je moet ze hierin hun verantwoordelijkheid laten nemen. Ook leraren kunnen er meer aan doen door het bespreekbaar te maken. Dan kun je bijvoorbeeld met een aantal goede docenten overleggen of ze een dagje per week les willen geven op een zwakke school. Zet er een goed HRM-beleed op. Daarnaast zou het goed zijn als de Raad

van Toezicht aangesproken zou kunnen worden op het onderwijsproces, desnoods hoofdelijk. Verder zijn genoemd: 'flying teachers', een soort reddingsbrigades om goede docenten in te vliegen, en een Total System Reset in het geval flying teachers onvoldoende resultaat oplevert: het hele team eruit en een compleet nieuw team erin. Het advies is om eerst te focussen op de scholen waar je snel resultaat kunt boeken. Want dat kan heel louterend werken.

### Werkgroep 3 *Spreiding leraren*







#### Werkgroep 4 *Leren ondernemen*

De werkgroep komt tot de volgende lijnen ten aanzien van een strategie: Een ondernemende houding zou moeten behoren tot de competenties van alle leerlingen en onderdeel moeten zijn van het regulier curriculum. Leraren moeten het tot hun taak rekenen een ondernemende houding over te dragen. Daarnaast moeten we vooral leren van goede voorbeelden. Daar nauw aan verwant is: organiseer inspiratie, zowel voor leerlingen als voor docenten. Haal ondernemers de school binnen, zorg dat leerlingen naar

ondernemingen gaan, etc. En: creëer een voorhoede door competitie. Dit is een positieve aanjager. Wie doet wat? Bij de strategie behoren in ieder geval de professionals (docenten) die het zelf moeten gaan zien als een van hun taken en inspirerende schoolleiders. De rol van OCV werd meest beschreven als faciliteren, stimuleren en randvoorwaarden scheppen. Wat al heel goed werkt is mensen bijeen te brengen en ze inspireren.





## Paneldiscussie



*Plenair werd een terugkoppeling gegeven van de resultaten en het symposium werd afgesloten met een paneldiscussie.*

**Paneldiscussie onder leiding van Harry Starren van De Baak met:**

- *José Lazeroms*, Directeur-Generaal Primair en Voortgezet Onderwijs van Ministerie OCW
- *Hans Corstjens*, directeur Platform Bèta Techniek
- *Ron Bormans*, voorzitter College van Bestuur Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
- *Sam Terpstra*, voorzitter van het college van bestuur CSG Reggesteyn

**Welke rode draad zie je in de uitkomsten van de conferentie tot nu toe?**

*José Lazeroms*: “De boodschap naar de overheid: geef ons eigen ruimte. Laat ons onze eigen gang gaan, maar help ons wel als we daarom vragen. En help ons niet als we daar niet om vragen.”

*Hans Corstjens* voegt eraan toe: “Vertrouw op eigen initiatieven.”

*Ron Bormans*: “Er is geen probleem meer dat slechts van één persoon is.”

*Som Terpstra*: “En er gebeurt meer dan je denkt. Het is de kunst te ontdekken wat er gebeurt.”





### Vanuit de zaal worden vijf aanvullende thema's gegeven om mee te nemen in de discussie:

- hoe kom je tot resultaten?
- hoe ga je om met de spanning die opgeroepen kan worden als je werkt met koplopers en de grote groep achterblijvers?
- hoe ver strekt onze verantwoordelijkheid? Hoe ga je om met verantwoordelijkheid van anderen?
- hoe stap je over je eigen belang heen (want er is vaak sprake van belangen- tegenstellingen)?
- hoe vind je inspiratie?

*José Lazeroms* reageert op het thema koplopers en achterblijvers: “Innovatie is iets wat vooral van onderop draagvlak nodig heeft. Als overheid, als OCW, kun je van alles faciliteren, maar het komt aan op het draagvlak op de werkvloer: daar waar het moet gebeuren. Inspirerend schoolleiderschap en met elkaar een groep meenemen is heel belangrijk. De achterblijvers in een team kunnen meegetrokken worden als je een inspirerend leidend persoon hebt en resultaten boekt.”

*Sam Terpstra* gaat ook op dit thema in: “We kunnen ook accepteren dat er een grote mate van differentiatie is tussen hoe scholen presteren en zich profileren. Er kan een gezonde competitie zijn tussen scholen; dit kan uitdagend werken.”

*Ron Bormans*: “Sommige dingen zijn in mijn ogen compromisloos. Een school hoort gewoon een bepaalde prestatie te leveren en moet bepaalde problemen oplossen. Als een bestuur te maken heeft met zwakke scholen, moet het bestuur het gewoon oplossen. Dat is zijn verantwoordelijkheid. Alle instellingen moeten kwaliteit leveren. Maar dat wil niet zeggen dat we allemaal dezelfde kwaliteit moeten leveren. Niet elke hogeschool hoeft bijvoorbeeld ondernemend te zijn. En daarvoor moet de overheid ruimte geven. Pas op met het benoemen van de koplopers en achterblijvers. Als ik ervoor kies om niet een ondernemende hogeschool te zijn, maar me profileer met een bepaald maatschappelijk thema, dan ben ik nog geen achterblijver.”

*Hans Corstjens*: “In het voortgezet onderwijs hebben wij ervaren dat het profileren op schoolniveau ook helpt. Scholen kozen ervoor, bijvoorbeeld om te concurreren, op het thema bètatechniek. En spraken doelstellingen met ons af over stijging van het aantal leerlingen in de natuurprofielen. De wijze waarop, was aan de school. Die profilering met bètatechniek liep parallel met de nationale doelstellingen ten aanzien van bètatechniek-onderwijs.”

*Sam Terpstra*: “Ik wil reageren op het thema ‘over je eigen belangen heen stappen’. Als bestuurder ben je verantwoordelijk voor het functioneren van je school. Wij zijn een regionale scholengemeenschap met een groot voedingsgebied. Dat betekent dat onze school brede doelstellingen heeft. We voelen een verantwoordelijkheid in de regio.”





**Ron Bormans** vult aan: “De kunst van het vak als bestuurder is je te realiseren dat je niet de enige bent met een bepaalde, bijvoorbeeld maatschappelijke, problematiek. Dat is iets anders dan deze te negeren. Haal het probleem naar je toe en vertaal het naar je eigen rol als instelling: waarvoor is onze instelling verantwoordelijk en wat kan ze eraan doen? Perk het probleem af en pak dat deel ten volle aan. In andere zaken moet je juist weer compromisloos zijn om het aan te pakken, zoals schooluitval, juist omdat het jouw verantwoordelijkheid is.”

**Hans van der Vlugt** van het Ministerie van OCW reageert vanuit de zaal: “Mijn ambitie is om een besturingsfilosofie te hebben waarmee je de ruimte, en dat is niet vrijblijvendheid, weer kunt geven aan de professionals. Hoe geef je op een

moderne manier ruimte aan die professionals?”

**Hans Corstjens**: “Het Platform Bèta Techniek heeft ervoor gekozen om docenten rechtstreeks uit te nodigen om met bètatechniek aan de slag te gaan. We praten vooral met docenten, en ook met leidinggevenden. En hopen dat zij ons als deskundigen zien die kunnen helpen hun ambities te realiseren. Wel is het lastig dat je docenten niet als organisatorische eenheid kunt aanspreken op een school.”  
**José Lazeroms**: “Hoe geef je ruimte aan de professionals? Dat houdt ons dagelijks bezig. Ik denk dat we te lang hebben gedacht: de scholen zijn autonoom, wij zeggen wat er moet gebeuren, gooien het over de schutting en laten het daarbij. Of: we schrijven een of andere wet- of regelgeving. Geen van beide is de

oplossing om de professional echt professional te laten zijn. Je moet de ruimte kunnen geven om iemand een professional te laten zijn. Aan de ene kant moet je de professionals verantwoordelijk maken, aan de andere kant moet je randvoorwaarden en ondersteuning creëren zodat ze hun professionaliteit waar kunnen maken.”

**Sam Terpstra**: “De professionalisering van de sector voortgezet onderwijs vindt plaats op drie niveaus: docent, schoolleider en bestuurder. Die niveaus moeten hun agenda meer aan elkaar gekoppeld krijgen. De basis ligt in het werken in teams en de wijze waarop die de ruimte krijgen om binnen de school ondernemend te zijn. Daarnaast is de lerarenbeurs een belangrijk instrument.”

**Ron Bormans**: “Alle hogescholen zitten in een beweging om kleinere entiteiten te definiëren binnen het grotere geheel: er ontstaat een veel betere balans tussen de dingen die centraal moeten gebeuren en de dingen die decentraal moeten gebeuren. De docent komt zo in een veel beter hanteerbare omgeving en wordt veel meer uitgenodigd om daarbinnen zijn professionaliteit tot ontwikkeling te brengen.”



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en  
Wetenschap