

# Groots aanpakken of klein beginnen?

... en andere veelgestelde innovatievragen

**Hoe komt het dat de ene school een succes maakt van een vernieuwing die op een andere school mislukt? En wat is beter: alles in één keer op de schop of klein beginnen en hopen op een olievlek? Op zoek naar antwoorden op innovatievragen werkte de Groningse onderwijsonderzoekster Sietske Waslander zich door een grote stapel rapporten heen. In de review *Leren over innoveren* beschrijft zij wat zij vond.**

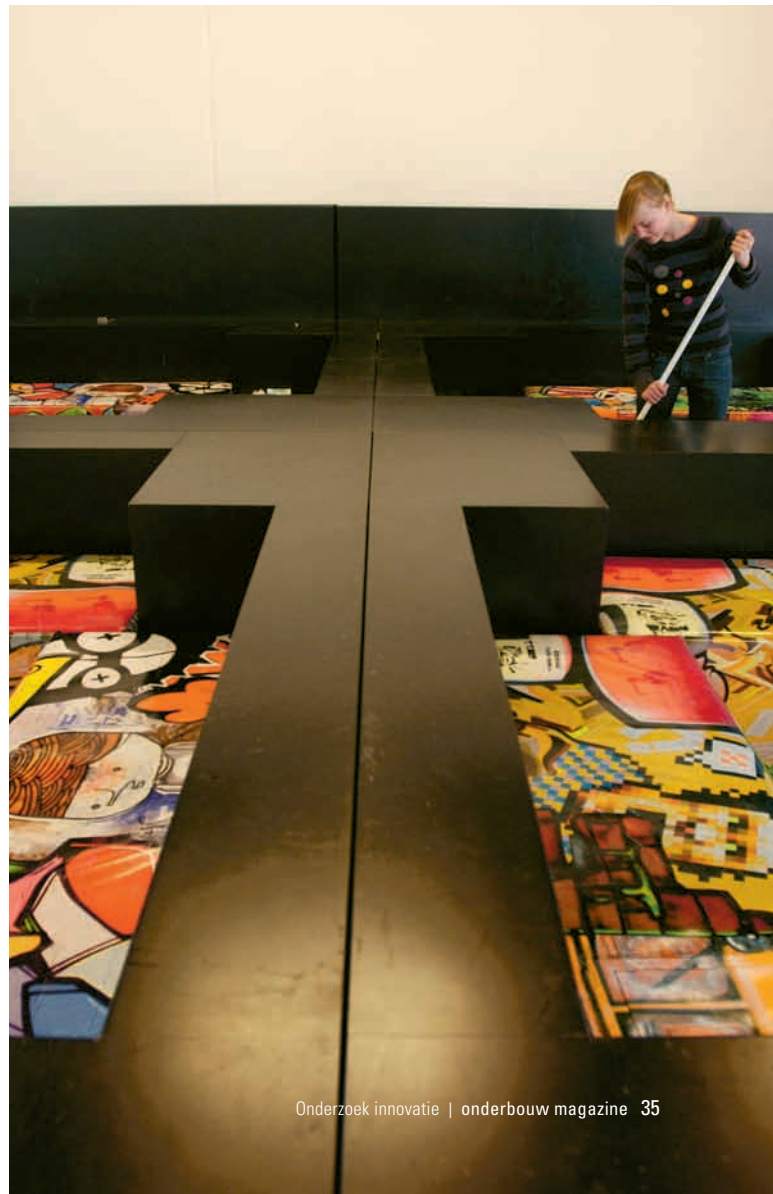
Meer dan tweehonderd onderwijsonderzoeken, waaronder veertig overzichtstudies en acht meta-analyses (analyses van analyses) vormden de basis voor *Leren over innoveren*. Waslander en haar medewerkers publiceerden deze overzichtstudie aan het begin van dit schooljaar bij de start van het innovatieprogramma *Expeditie durven, delen, doen*. Een van de opvallendste conclusies is dat er grote witte vlekken in het nationale en internationale onderwijsonderzoek zitten. Zo worden naar effecten van vernieuwingen nauwelijks studies gedaan die zodanig zijn opgezet dat ze voldoen aan de strikte criteria voor hard bewijs. Dit verklaart onder meer de eindeloze welles-nietesdiscussies over het nieuwe leren in Nederland. Ook maken maar weinig onderzoekers duidelijk wat zij onder innovatie verstaan. Waslander zelf doet dat wel en omschrijft innovatie als: 'activiteiten die een concept of idee omvatten, de praktische vertaling daarvan en de daadwerkelijke uitvoering. Innovatie manifesteert zich in nieuw gedrag dat ingebed is in een routine. Het is geen doel op zich, maar impliceert een probleem en een oplossing. Innovatie voegt iets toe en is gericht op de toekomst. Het verwijst naar iets nieuws of een combinatie van wat al bestaat.'

## Momentopnamen

Een opmerkelijke constatering is verder dat er bijna nooit gekeken wordt naar de relatie tussen schoolgebouwen en vernieuwing. Hooguit gaat het over lichamelijke klachten die het gevolg zijn van slecht meubilair. Maar lukt leren beter in een mooie school of maakt dat geen enkel verschil? Niemand die het weet.

Tot slot blijkt dat veel onderwijsonderzoek nogal 'enkelvoudig' is. Het zijn momentopnamen in plaats van onderzoeken met een lange adem. Effecten worden gemeten aan de hand van een kleine aantallen criteria, waarbij de ontwikkeling van sociale, communicatieve en andere vaardigheden bij leerlingen als

effect buiten beeld blijft. Dikwijls doet ook maar één groep mee aan onderzoek: het gebeurt zelden dat zowel schoolleiding als docenten, leerlingen en ouders worden ondervraagd. Naar de bijdrage van ouders en leerlingen aan het slagen van onderwijsvernieuwing is het sowieso nog tasten in het duister. Maar wat valt er dan wel te leren uit die grote stapel onderzoeksrapporten? Meer dan genoeg, vindt Waslander. Ondanks alle beperkingen zijn er wel antwoorden op veelgestelde innovatievragen voorhanden.



## Succesvolle scholen

Om te beginnen: *hoe komt het dat talenten van leerlingen op de ene school meer opbloeien dan op de andere?* Over de vraag die hieraan voorafgaat – is dat zo? – kan Waslander kort zijn: Ja, dat is zo. Op de ene school presteren vergelijkbare leerlingen beter dan op de andere. Maar hoe komt dat?

Onderzoek wijst uit dat succesvolle scholen bepaalde kenmerken gemeenschappelijk hebben. Zo is hun visie niet blijven steken op managementniveau, maar doorvertaald naar de hele organisatie.

De visie heeft dus betekenis in het werk van alledag. Verder staat alles in de organisatie in het teken van leren en doceren.

Docenten maken veel gebruik van vormen van effectieve instructie. De verwachtingen zijn hoog, niet alleen van leerlingen maar ook van docenten. Zij krijgen daarbij wel de steun die nodig is om de verwachtingen waar te maken.

Ander onderzoek wijst uit dat scholen die uitblinken, het onderwijs 'integraal' benaderen: niet als een verzameling losse vakken of projecten, maar als een groot, samenhangend geheel. Er zit samenhang in het curriculum, in het gedrag van docenten en in de school als organisatie.

## Alles op z'n kop

*Heeft 'alles op de schop' bij innovatie dan méér effect dan gerichte deelprojecten?*

Uit Amerikaans onderzoek blijkt dat een veelomvattende (comprehensive) aanpak een grotere kans op succes biedt. Na wat ups en downs bij de start blijken de leerlingprestaties vaak blijvend te verbeteren. Waslander constateert dat 'vernieuwingen die gelijktijdig aangrijpen op meerdere facetten van de school, vaak succesvoller zijn dan projecten die zich op een specifiek aspect richten'. Alles op z'n kop is dus zo gek nog niet.

Het succes staat of valt wel met de manier van implementeren en de betrokkenheid van docenten. Zij moeten zich de vernieuwing eigen kunnen maken en die zelf mee kunnen invullen. Een andere voorwaarde is dat zowel de technische kant van het onderwijs op orde is (goed materiaal, een logisch curriculum, deskundige docenten) als de sociale kant: een prettig schoolklimaat met hechte onderlinge relaties. Leerlingen functioneren beter in scholen die als een gemeenschap (community) functioneren.

## Betrokkenheid

Maar als dat zo is, *hoe kan een school dan de betrokkenheid van leerlingen bij het leren vergroten?* Hierbij maken onderzoekers onderscheid tussen drie componenten van betrokkenheid. Er is cognitieve betrokkenheid: de leerstof boeiend vinden of weten dat die nuttig is. De tweede vorm is emotionele betrokkenheid: een band voelen met andere mensen op school. Gedragmatige betrokkenheid ten slotte is: je inzetten en doen wat van je verwacht wordt. Een leerling kan sterk betrokken zijn op de ene manier en veel minder op een andere. Denk aan een leerling die de stof niet interessant vindt, maar wel meedoet in de klas en de leraar respecteert.

Onduidelijk is nog of alle vormen van betrokkenheid even belangrijk zijn voor schoolsucces. De gedragscomponent lijkt een sleutelrol te spelen: maatregelen om schooluitval te voorkomen, hebben meer succes als ze zich ook op gedragsmatige betrokkenheid richten. Onderzoek wijst verder uit dat schooluitval geen plotselinge gebeurtenis is. Het is het sluitstuk van een lang proces waarin leerlingen steeds sterker het gevoel krijgen dat alles wat zij doen tevergeefs is. Positief benaderd: het is belangrijk dat een school leerlingen laat ervaren dat zij doelen kunnen realiseren.



## Docenten

Docenten zijn degenen die daadwerkelijk het onderwijs vernieuwen, bevestigen onderzoekers. *Zijn alle vernieuwingen van bovenaf dan tot mislukken gedoemd?* Volgens Waslander ligt dat iets genuanceerder. Onderzoek wijst wel keer op keer uit dat het essentieel is dat docenten invloed kunnen uitoefenen op veranderingen. Als zij geen betrokkenheid hebben, zich geen 'eigenaar' voelen, heeft ook het beste plan weinig kans van slagen. Een verandering afdwingen heeft dus weinig zin. Maar dat betekent niet dat er geen kaders moeten zijn. Het implementeren van een vernieuwing heeft juist meer kans van slagen als de doelen en aanpak duidelijk zijn. Dan dienen ze meer als richtsnoer dan als voorschrift.

Van belang is verder dat docenten voldoende tijd krijgen om zich een vernieuwing eigen te maken en er ervaring mee op te doen. Anders kunnen ze ook niet bijdragen aan de implementatie in de school als geheel. Ook hier helpt de aanwezigheid van een community: als docenten een professionele gemeenschap vormen, zijn scholen beter in staat grootschalige vernieuwingen te implementeren.



## Omgeving

*Maar is het wel mogelijk om te vernieuwen als het overheidsbeleid zigzagt of de omgeving voortdurend verandert?* Innoveren in het onderwijs is een proces van lange adem. Effecten worden vaak pas na jaren zichtbaar. Daarom is continuïteit in de school belangrijk, zeggen onderzoekers. Scholen kunnen daar zelf aan bijdragen, bijvoorbeeld door de komst van een nieuwe schoolleider zorgvuldig te plannen en door oog te hebben voor het inwerken van nieuwe medewerkers.

Aan gebrek aan consistentie bij anderen is echter weinig te doen. Als de politieke focus verschuift, ontstaan soms tegenstrijdigheden in het beleid. Scholen moeten x doen en worden afgerekend op y. Desondanks zijn er scholen die erin slagen systematisch en blijvend te vernieuwen. Die scholen kenmerken zich volgens Waslander doordat ze zich niet afsluiten voor hun omgeving, maar zich erop afstemmen. Zij doen geen concessies aan hun uitgangspunten, maar zijn wel bereid tot flexibele uitwerking. Scholen die duurzaam vernieuwen, blijken vooral zelf de regie in handen te houden.



## De 7 c's voor succesvol vernieuwen

### 1 Concentratie

Met een leuk project hier en daar komt er niets structureels op gang. Onderwijsverbetering heeft focus nodig. Er moet een duidelijk doel zijn dat ook nog verband houdt met leren en doceren.

### 2 Coherentie

Op veel fronten tegelijk vechten is niet verstandig: bewaar voortdurend de samenhang tussen activiteiten in de school. Blijf ook opletten of de inzet van faciliteiten wel spoort met het doel van een plan.

### 3 Commitment

Het is bewezen: vernieuwen lukt alleen als docenten en schoolleiders zich 'eigenaar' voelen van de plannen. Commitment van mensen buiten de school (bestuur, gemeente, ouders) is ook belangrijk.

### 4 Community

Leren lukt beter op een school waar leerlingen en docenten een leergemeenschap vormen. De kans op uitval neemt dan af. Maar maak het ook niet te close. Open communicatie moet wel mogelijk blijven.

### 5 Continuïteit

Het duurt jaren om veranderingen succesvol te implementeren. Een groot verloop is dan erg vervelend. Streef naar continuïteit in het docententeam en de schoolleiding.

### 6 Consistentie

Een zigzagbeleid van bestuur of overheid helpt beginnende innovaties snel om zeep. Positiever gezegd: het helpt als organisaties die invloed uitoefenen op scholen, hun beleid op elkaar afstemmen.

### 7 Context-management

Blijf trouw aan je uitgangspunten, maar beweeg bij de uitvoering mee met veranderingen in de omgeving van de school. Het loont om anderen bij je plannen te betrekken.

**Een veel uitvoeriger onderbouwing van de hier beschreven innovatielessen staat in *Leren over innoveren*. Deze overzichtsstudie is geschreven door Sietske Waslander, hoogleraar sociologie aan de Rijksuniversiteit Groningen, met medewerking van Maartje van der Weide en Cissy Pater. *Leren over innoveren* is in september 2007 verschenen bij de VO-raad en is gratis te downloaden vanaf [www.durvendelendoen.nl](http://www.durvendelendoen.nl).**