

Effectief innoveren:

Krachtproef voor docenten en management

Neem de student als richtpunt: focus op wat het aangeboden onderwijs teweeg brengt bij studenten. Doe eigen, onderwijsgerelateerd onderzoek om dat aan de weet te komen. Dat is een van de belangrijkste aanbevelingen aan het adres van innoverende docententeams uit het rapport *Effectief Innoveren* van het Expertisecentrum Beroepsonderwijs (ecbo). Support van het management is onontbeerlijk bij dat innovatieproces, blijkt verder uit het rapport.

Teams van mbo-docenten staan voor de verre van eenvoudige taak om hun onderwijs opnieuw vorm te geven, met als richtsnoer de competentiegerichte kwalificatiedossiers. Uiteindelijk doel van het vernieuwingsproces is natuurlijk *beter* onderwijs. Met minder uitval, meer studenten die de eindstreep halen en gediplomeerden die het goed doen in het bedrijfsleven of het vervolgonderwijs. Daar ligt direct al een probleem. Docententeams onderschrijven het belang van dit soort indicatoren, maar zien volgens ecbo-onderzoeker Barbara van Wijk niet zo direct een relatie met het onderwijs zoals zij dat aanbieden. “Valt een student uit, dan kan het immers ook liggen aan die student zelf. Hij of zij is niet gemotiveerd, loopt de kantjes eraf, verzuimt te veel lessen en ga zo maar door. Of aan de onderwijsinstelling: een slechte intakeprocedure, ontoereikende onderwijsfaciliteiten, te weinig personeel. Met andere woorden: het percentage voortijdige schoolverlaters motiveert docenten niet zo direct om het onderwijs te gaan verbeteren. Andersoortige onderzoekgegevens, die dichter bij de docent staan, kunnen dat wel.”

Van Wijk is een van de ecbo-onderzoekers die twee jaar lang nauwgezet vijftien mbo-docententeams volgden bij de vernieuwing en verbetering van hun onderwijs. Dat gebeurde in het kader van een innovatiearrangement van *Het Platform Beroepsonderwijs (HPBO)*, in samenwerking met de Stichting Consortium Beroepsonderwijs en acht roc's.

Interactiviteit

De bij het project *Effectief Innoveren* betrokken teams waren zeer divers van omvang en samenstelling. Maar hadden één ding gemeen: er werd gebruik gemaakt van ‘sturingsmaterialen’ van de Stichting Consortium Beroepsonderwijs, een organisatie van en voor vmbo- en mbo-scholen. Sinds 2000 biedt het Consortium een methodiek waarmee (teams van) docenten hun eigen competentiegerichte onderwijs kunnen vormgeven.

Interactiviteit in de onderzoeksaanpak was belangrijk in dit project, benadrukt José van den Berg, programmamanager van ecbo. “Bedoeling was dat ook de teams zelf voordeel zouden kunnen trekken van dit onderzoek. Zowel de onderzoekers als de trainers van het Consortium die de teams begeleidden, zijn veelvuldig met de teams in gesprek gegaan, hebben onderwerpen voor reflectie aangereikt en suggesties gedaan om de effecten van onderwijsinnovatie meetbaar te maken. Op een manier die docenten aanspreekt.”

Waar kun je wél wat aan doen?

Waardevol, in al zijn eenvoud, bleek het cirkelmodel. Een grote cirkel omvat alles wat in de beleving van docenten beter kan aan het onderwijs zoals dat plaatsvindt. Om het even wat de oorzaak is, wie ervoor verantwoordelijk is, en of het wel of niet is op te lossen. In het inwendige van die ‘cirkel van betrokkenheid’ bevindt zich een kleinere cirkel: factoren die docenten wél kunnen beïnvloeden. Van Wijk: “Daar hebben we in het onderzoeks- en begeleidingsproces voortdurend op gefocust: “Kijk waar

je zelf iets aan kunt doen. Wat daarvoor nodig is. En wie je daarbij zou kunnen betrekken. Die houding hebben we, denk ik, met succes bij teams kunnen ontwikkelen.”

In de praktijk kwam het er op neer dat algemene indicatoren een werkbare ‘vertaling’ kregen naar de wereld van de docent. Dichterbij gebracht werden, als het ware. Voorbeeld: aannemelijk is dat studenten minder snel uitvallen als ze beter gemotiveerd raken. Draagt de geplande onderwijsvernieuwing daaraan bij? Hoe zou je dat kunnen vaststellen? Is het een idee om het eens aan die studenten te vragen misschien? En hoe doe je dat dan? Of: het bedrijfsleven vindt gediplomeerden nog onvoldoende klantvriendelijk. Brengt het vernieuwde onderwijs daar verbetering in? En waar is dat aan af te meten?

Eigen onderzoek naar “mechanismen”

‘*Mechanismen*’ noemen de ecbo-onderzoekers dit soort veranderingen bij studenten. Veranderingen als gevolg van het aangeboden onderwijs. Het zijn deze mechanismen die uiteindelijk bepalend zijn voor de *resultaten* van het onderwijs, in termen van uitval, diplomering en doorstroom. Dit denkmodel hielp om teams, de een wat meer dan de ander vanzelfsprekend, op een nieuw spoor te zetten. Het spoor van effectief innoveren. José van den Berg, vanuit ecbo lid van de Stuurgroep van het project: “Essentieel is om eigen verantwoordelijkheid te nemen en eigen, onderwijsgerelateerd onderzoek te doen. Onderzoek naar de mechanismen. Dat kan door middel van observaties, een enquête of in de vorm van vraaggesprekken met studenten of bedrijven. Vervolgens ga je als team daarover in gesprek. Op een indringende manier. Wat doen we met deze bevindingen? Welke betekenis kennen we eraan toe? Hoe wenden we ze aan om het onderwijs te verbeteren? Op dat vlak hebben de meeste teams echt een slag weten te maken.”

Kritisch op instellingsonderzoek

Dit met elkaar in gesprek gaan, het op de teamagenda zetten van effectiviteit als richtsnoer voor vernieuwing, is op zich al bijzonder waardevol, vinden de ecbo-onderzoekers. Nog los van daadwerkelijk behaalde verbeteringen. Docenten gingen bovendien met andere, kritische ogen kijken naar instellingsonderzoek. Barbara van Wijk: “Leuk zo”n schoolbreed onderzoek, maar wij willen nog wat andere dingen weten van studenten of bedrijven. Kunnen er wat vragen worden toegevoegd? Door instellingsonderzoek op die manier te beïnvloeden, bereik je dat je er als team heel direct wat aan hebt.”

José van den Berg: “Binnen de eigen organisatie moet zo”n assertieve opstelling dan wel weerklank vinden. Dat bleek niet mee te vallen bij de teams uit ons onderzoek die dat probeerden. Voor de hand ligt een afdeling Kwaliteitszorg om medewerking te vragen. Maar wat dat betreft is er nog een wereld te winnen. Heersende opvatting is dat kwaliteitszorg een zorg is voor de instelling, in dienst van het bestuur en het management, niet voor docententeams.”

Andere modus

Een onderzoekende opstelling, een assertieve houding ten opzichte van instellingsonderzoek, plaatst docenten(teams) in een totaal andere *mindset*. Van Wijk: “Dat gaat gepaard met enige verwarring. En dat is ook logisch. Op het moment dat je een eigen verantwoordelijkheid oppakt, blijkt dat er zo veel te verbeteren valt, dat paniek ontstaat. *Where to begin?!*”

Wat zich dan in feite wreekt, is tijdgebrek, meent Jeannette Moning, als trainer van de Stichting Consortium Beroepsonderwijs betrokken bij het project. “Conform de cao is 10% van de uurjaartaak van docenten bestemd voor eigen (bij)scholing. Nieuw onderwijs ontwikkelen, leren werken met de Consortium-materialen maakt daar deel van uit. Toch blijkt het in de praktijk moeilijk er tijd voor vrij te maken. Docenten voelen de druk van de 850-urennorm, waardoor de Consortium-producten

verworden tot een soort dwangbuis. Ze worden erg naar de letter genomen, terwijl ze juist veel keuzemogelijkheden bieden en een beroep doen op de vakdeskundigheid van docenten. Het is echt belangrijk om tijd te nemen voor het innovatieproces en daar als docententeam ook op aan te dringen bij het management.”

Vijf sleutels

Meer in algemene zin kunnen innoverende docententeams volgens het rapport *Effectief Innoveren* beslist niet zonder support van het management. Tijdens het project is voortgebouwd op eerder onderzoek naar condities, ‘sleutels’, die van belang zijn voor een succesvol innovatieproces. Deels is het aan het team zelf om die condities te waarborgen, voor een ander deel ligt de bal primair bij het management.

Mild gezegd: er is ruimte voor verbetering. Zo bleek dat geen van de teams zelf betrokken was geweest bij de keuze voor het Consortium-materiaal als basis voor onderwijsvernieuwing. Van Wijk: “Dat strookt niet met de conditie van ‘helder eigenaarschap’. Ook weten docenten uit zichzelf niet onmiddellijk wat ze met het Consortium-materiaal aan moeten. Van een ‘inspirerend concept’ is daarom niet vanzelf sprake. Daar is tijd, energie en sturing voor nodig.”

Examenplan geeft structuur

Schep ruimte voor het innovatieproces, door docenten daar de tijd voor te gunnen. Een andere aanbeveling van *Effectief Innoveren* aan het adres van het management is om houvast te bieden, om structuur te geven aan de onderwijsvernieuwing. Jeannette Moning van het Consortium: “Met goed onderwijs begeleid je een student naar zelfstandigheid, naar competent vakmanschap. Maar óók naar een diploma. Voor docenten betekent dat: de inhoud kennen van het kwalificatiedossier en het examenplan. Dat examenplan is in principe sturend voor het onderwijs dat je ontwikkelt. Werk van achter naar voren, houden wij docententeams tijdens trainingen voor. Neem het examenplan als uitgangspunt, en leid daar je hele *onderwijsmagazijn* uit af: het curriculum, alle leerinhouden, didactische werkvormen, enzovoorts. Maar zo’n examenplan moet dan wel aanwezig zijn. Up-to-date, aangepast aan het nieuwe competentiegerichte onderwijs. Dat is nog lang niet altijd het geval.”

Behoefte aan duidelijkheid en structuur

Zicht krijgen op de impact van de vijf sleutels, succesfactoren voor effectieve innovatie in feite, is wat Moning betreft een belangrijke opbrengst van het project *Effectief Innoveren*. “In onze begeleiding geven we er daarom extra aandacht aan. Ook hebben we instrumenten ontwikkeld om ze zichtbaar te maken. Zo brengen we gestructureerd de beginsituatie van innoverende docententeams in kaart: waar is het team sterk in, welke successen heeft het geboekt, waar kunnen we op aansluiten, wat willen we behouden? Dat soort vragen dwingt tot nadenken. En legt een basis om te werken met de vijf sleutels, en daarmee aan het succes van het innovatieproces.”

Op rolletjes zal een innovatieproces nooit verlopen, zeker niet in het beginstadium. In de overgangsfase van ‘oud’ naar ‘nieuw’ is er altijd sprake van een tijdelijke ‘chaos’ en groeit de behoefte aan duidelijkheid en structuur. Aan het management om daaraan tegemoet te komen. Van Wijk: “Dat vraagt een nieuwe vorm van leiderschap die past bij het nieuwe onderwijs. Met sturing op ambitie en visie van de professional.”

Effectief Innoveren

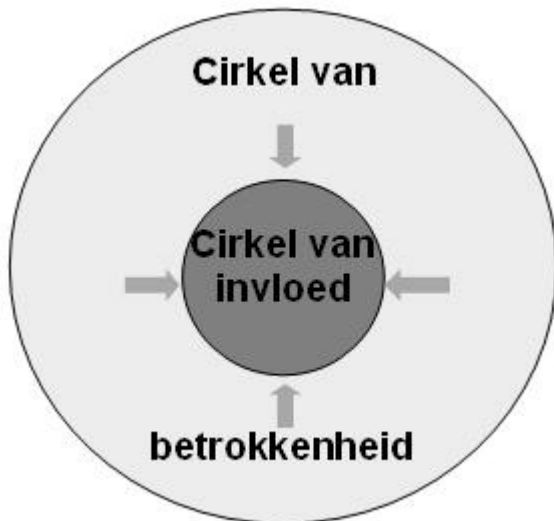
Dit artikel geeft de belangrijkste uitkomsten en aanbevelingen van het meerjarige project *Effectief Innoveren*. Het volledige rapport, en de in het kader van het project gebruikte onderzoeksinstrumenten zijn te raadplegen en te downloaden op de website van het Expertisecentrum Beroepsonderwijs, www.ecbo.nl. Op de site van de Stichting Consortium Beroepsonderwijs, www.consortiumbo.nl, is het rapport 'Innoveren tussen ideaal en realiteit' te downloaden. Dit rapport doet verslag van de reflectiegesprekken die Jonne van Diggele (projectleider) en Jan Geurts (lid van de Stuurgroep) halverwege de projectperiode voerden met de in het project participerende teams, om te bekijken hoe ver de teams zijn, wat goed gaat, waar de teams tegenaan lopen en of ze het idee hebben dat hun onderwijs beter wordt.

Acht deelnemende roc's

De volgende acht roc's participeerden in het project *Effectief Innoveren*:

- ROC Zadkine
- ROC Rivior
- ROC Friese Poort
- Drenthe College
- ROC Eindhoven
- ROC de Leijgraaf
- Gilde Opleidingen
- ROC Midden Nederland

Cirkel-model



Bron: Covey, Stephan R., The 7 Habits of Highly Effective People (1999)

Student als richtpunt: de zeven mechanismen

Docenten(teams) doen er verstandig aan te focussen op wat het aangeboden onderwijs teweeg brengt bij studenten. Het project *Effectief Innoveren*, uitgevoerd bij vijftien teams binnen de acht roc's die participeerden in het project, onderscheidt zeven van die 'mechanismen'. Sommige laten zich observeren, andere kunnen door gesprekken of vragenlijstonderzoek aan het licht worden gebracht. Zo ontstaat specifiek inzicht in wat goed gaat en wat minder, wat studenten (of bedrijven) meer of minder waarderen. De scores op de zeven mechanismen bepalen uiteindelijk de *resultaten* van het onderwijs, in termen van uitval, diplomering en doorstroom.

1 Motivatie

De student is gemotiveerd voor het leren in de opleiding.

2 Loopbaanontwikkeling

De student heeft zicht op het beroep, de verschillende mogelijkheden en specialisaties. Hij kan de eigen sterke en zwakke kanten benoemen in relatie tot wat het beroep vraagt, weet wat hij wil en maakt passende keuzes.

3 Zelfstandig leren

De student bepaalt (deels) zelf wat hij gaat leren en hoe, voelt zich verantwoordelijk voor de eigen studie en heeft inzicht in het eigen leerproces.

4 Samenwerkend leren

De student ervaart dat er geleerd wordt door samen aan opdrachten te werken.

5 Competentieontwikkeling

De student ervaart competent te worden in het uitvoeren van werkprocessen, leert van beoordelingen, weet opgedane kennis te gebruiken in opdrachten en de bpv.

6 Maatwerk

De student ervaart dat de opleiding past bij zijn ontwikkeling, dat er rekening wordt gehouden met zijn wensen en mogelijkheden en dat hij voor een deel zijn eigen studietempo kan bepalen.

7 Structuur

De student weet hoe de opleiding in elkaar zit, hoe er geleerd wordt, wat er van hem verwacht wordt en hoe er beoordeeld gaat worden.

Vragenlijsten om zicht te krijgen op deze zeven mechanismen, zijn te vinden in het onderzoeksrapport. Inmiddels heeft het Consortium de mechanismen verder doorontwikkeld en op een wat andere wijze geformuleerd. Zie:

http://www.consortiumbo.nl/news/1.667.Wat_is_er_nodig_om_effectiever_te_innoveren_.html

Vijf sleutels voor effectief innoveren

Docententeams werken altijd binnen een deels zelf bepaalde, deels van externe factoren afhankelijke context aan onderwijsvernieuwing. Uit eerder onderzoek (Berg van den J. & Geurts, J. (2007), *Leren innoveren: vijf sleutels voor succes*) komt naar voren dat vijf basisvoorwaarden, 'sleutels', van belang zijn voor een succesvol innovatieproces, dat wil zeggen: vernieuwing die meetbaar bijdraagt aan de onderwijskwaliteit.

1 Expliciet leren

De 'waan van de dag' krijgt vaak voorrang binnen teams: dringende zaken die per direct om een oplossing vragen. Dat gaat dan ten koste van het leerproces dat onderwijsvernieuwing in essentie is. Dit 'expliciete leren' vormt de motor van het innovatie/professionaliseringsproces. Het fungeert als vliegwiel om andere processen op gang te brengen.

2 Helder eigenaarschap

Innovatie verloopt effectiever als teams de aard van de vernieuwing, competentiegericht onderwijs in dit geval, zien als een concept is waar ze zelf vorm aan kunnen geven. Een concept dat niet 'van boven' komt en dwingt tot een bepaalde aanpak. Er dient, met andere woorden, ruimte te zijn voor invullingen op basis van de eigen professionaliteit.

3 Inspirerend concept

Een nieuw onderwijsconcept moet zowel theoretisch als praktisch goed zijn in te vullen. Aangegeven wegen dienen begaanbaar te zijn. Voldoende houvast en structuur bieden vinden veel teams in dit verband belangrijk. Een van de teams typeert een inspirerend concept als " door leerlingen gewaardeerd, dan is het ook voor ons inspirerend". Ook de rol van de teamleider blijkt belangrijk. Deze moet een dialoog kunnen voeren met het team, wat een bepaalde deskundigheid en ervaring noodzakelijk maakt.

4 Transparante resultaten

Een goed zicht op de effecten van het onderwijs maakt het noodzakelijk opbrengsten en resultaten in kaart te brengen. Dit helpt teams ook bij de reflectie op hun eigen functioneren. Over het hoe en wat van een dergelijke 'prestatiemeting' dienen teams en schoolmanagement het dan wel eens te worden. Daar schort het nog aan, zo bleek tijdens het project.

5 Professionele aanpak

De rol van de teamcoördinator is van cruciaal belang. Hoe betreft hij/zij het team bij de vernieuwing? Welke aandacht is er voor teamvorming, teamcohesie en het balanceren tussen diverse spanningsvelden?

Instrumenten voor succesvol innoveren

De bevindingen van het project *Effectief Innoveren* worden momenteel vertaald naar een praktische methodiek voor docententeams en management. Daarin zullen ook de instrumenten, zoals die in het kader van onderzoek zijn ontwikkeld en gebruikt, een plek krijgen. Doel daarvan is de professionaliteit van teams op een hoger plan te brengen door hen op systematische wijze te laten reflecteren op de eigen innovatieactiviteiten.

In concreto zal de methodiek onder meer bestaan uit een (digitale) *toolbox* met onder meer checklists, vragenlijsten, powerpoint presentaties, workshops en trainingen. Meer informatie: http://www.consortiumbo.nl/news/1.667.Wat_is_er_nodig_om_effectiever_te_innoveren_.html

-0-0-0-0-0-