

Duurzaam vernieuwen

Maaïke van Kessel en Aad Oosterhof (Van Kessel & Oosterhof)

Mei 2012

Inleiding

Het Horizononderzoek¹ bij De Leijgraaf volgt het 'integraal herontwerp'² gedurende vijf jaar. Het is gestart in schooljaar 2008/2009 en loopt tot en met schooljaar 2012/2013. Nu het onderzoek over de helft van de looptijd is, zijn wij benieuwd waar De Leijgraaf staat.

Deze tussenstand meten wij af aan een aantal inzichten dat is opgedaan en beschreven in de review 'Leren over innoveren'.³ Deze publicatie is geschreven door Sietske Waslander op basis van meerdere onderzoeken naar duurzaam vernieuwen in het primair en voortgezet onderwijs. Van een duurzame vernieuwing is sprake als deze zodanig is ingebed in de school dat het onderdeel van de dagelijkse gang van zaken is geworden. Duurzaam vernieuwen is dus iets anders dan implementeren. Op basis van deze onderzoeken is gekeken naar aspecten die van belang zijn bij duurzame vernieuwing⁴.

Een aantal van de inzichten in deze publicatie lijken ook relevant voor De Leijgraaf. De Leijgraaf werkt immers ook aan duurzame vernieuwing van het onderwijs en de organisatie.

In dit stuk zetten we bevindingen uit 'Leren over innoveren' uiteen. We doen dit door telkens inzichten uit de review van Waslander te koppelen aan situaties en ontwikkelingen binnen De Leijgraaf. Zo trachten we te kijken of De Leijgraaf op koers is voor duurzame vernieuwing. We kijken hierbij naar duurzaam vernieuwen in relatie tot:

- 1 Tijd
- 2 Proces van vernieuwing
- 3 Verdelen van aandacht

Tot slot maken we de tussenstand op en werpen een blik in de toekomst.

Tijd

Uit de review 'Leren over innoveren' blijkt dat aspecten die met tijd te maken hebben op meerdere manieren relevant zijn. Hieronder gaan we in op:

- 1 het belang van een lange adem en een juist startmoment;
- 2 continuïteit;
- 3 druk van binnen en buiten.

¹ Het Horizononderzoek bestaat uit jaarlijkse interviews, casestudies, een analyse van kwantitatieve gegevens en een vragenlijst. Meer over de opzet van het onderzoek is te vinden in 'Horizon opzet van het onderzoek', Van Kessel & Oosterhof/De Leijgraaf

² Het integraal herontwerp is de naam waaronder de vernieuwing binnen De Leijgraaf bekend staat. Het integraal herontwerp steunt op vijf pijlers. Beroepsgerichte pedagogiek en didactiek, Begeleiding van deelnemers, Flexibilisering, Werken in teams en Inbedding in de regio.

³ Waslander, Sietske (2007). *Leren over innoveren*. Publicatie in opdracht van de VO-raad.

⁴ De review is gebaseerd op 206 onderzoeken, waarvan een aanzienlijk aantal op hun beurt zelf weer reviews (N=41) en meta-analyses zijn (N=8).

Het belang van een lange adem en een juist startmoment

Onderwijsvernieuwingen vergen een lange adem. Een substantiële onderwijsvernieuwing duurt vaak tussen de 5 en 10 jaar. Onderwijsvernieuwing vraagt om een lange focus en doorzettingsvermogen. Het kiezen van een goed startmoment voor een implementatie is daarbij van belang. Een school kan enerzijds te snel starten met een vernieuwing. Als dit het geval is, bestaat het risico dat een vernieuwing vastloopt omdat hij niet voldoende is doordacht. Er kan dan een patroon ontstaan waarbij de ene afgebroken vernieuwing de volgende opvolgt. Docenten kunnen zich dan terugtrekken op hun eigen terrein en voeren veranderingen dan slechts oppervlakkig door⁵.

Anderzijds kan een school ook te laat starten met een vernieuwing. Als de fase van plannen maken te lang duurt en veel tijd en energie vragen, kan vervolgens te weinig energie overblijven om plannen daadwerkelijk om te zetten in daden.

Ook bij De Leijgraaf vergt de onderwijsvernieuwing een lange adem. Met de benoeming van Marc Veldhoven als voorzitter van het college van bestuur werd in 2001 de basis gelegd voor de vernieuwingen. Aanvankelijk richtte men de aandacht op vernieuwende projecten. Vanaf 2004 werd meer structureel nagedacht over het beklijven van de vernieuwingen. Zo is een 11- puntenplan geschreven met daarin de uitgangspunten voor competentiegericht onderwijs (CGO). Het eerste bedrijfsplan – VONK (2003-2005) – gaf de eerste aanzet voor het integraal herontwerp 'van onderwijsinstelling naar kennisonderneming'. De volgende plannen – Van Vonk naar Vuur (2006-2008), In Vuur en Vlam (2009-2011) en Staan als een huis (2012-2014) – bouwen door op de uitgangspunten uit VONK. Nu acht jaar na VONK is de vernieuwing nog in volle gang.

Het startmoment van de vernieuwingen binnen De Leijgraaf loopt gelijk op met de ontwikkeling van het competentiegericht onderwijs in het middelbaar beroepsonderwijs.⁶ Er was druk van buiten om het onderwijs te vernieuwen en ook intern was bij een kerngroep de ambitie groot om een toekomstbestendige 'kennisonderneming' te ontwikkelen. Hiermee lijkt het startmoment goed gekozen. De Leijgraaf is relatief vroeg gestart met de onderwijsvernieuwing; nog voor het CGO volledig was uitgewerkt in beleid.

In de bedrijfsplannen zijn de contouren van de vernieuwing uitgewerkt, maar een verdere invulling moest werkende weg ontwikkeld worden. Dit heeft positieve en negatieve reacties op geroepen. Enerzijds vinden docenten het werkende weg uitwerken prettig omdat ze "*niet iets van boven opgelegd te willen krijgen*" en zelf de ruimte hebben om invulling te geven aan de vernieuwingen. Aan de andere kant blijkt er echter ook een roep om duidelijkheid: "*Zeg ons nou maar wat we moeten doen*". De onduidelijkheid zorgde (en zorgt) soms voor onzekerheid en onrust. Het is balanceren tussen enerzijds voldoende duidelijkheid om gezamenlijk in een bepaalde richting te werken en anderzijds het bieden van ruimte om werkende weg te kunnen ontwikkelen.

In dit balanceren is een golfbeweging waar te nemen. Een visie/idee wordt ontwikkeld, aan de teams wordt ruimte geboden om zelf invulling te geven aan dit idee. Zodra de behoefte aan duidelijkheid heel groot wordt, probeert men gezamenlijk tot afspraken te komen. Dit patroon zien we meerdere malen terugkomen.

⁵ Datnow, A. & Springfield, S. (2000). Working together voor reliable school reform. *Journal of Education for Students Placed at Risk*, 5, 183-204.

⁶ Veldhoven, M. & Schobben, J. (2005). *De nieuwe kennisonderneming; basisontwerp voor het MBO in 11 punten*. Procesmanagement herontwerp: Ede

Deze manier van veranderen levert ook verschillen tussen teams op. Een aantal teams is, achteraf bekeken, te snel begonnen. Zonder goed na te denken over het ontwerp, is men aan de slag gegaan. Dat pakt niet altijd goed uit. Andere teams kiezen het andere uiteinde van het spectrum. Zij willen het liefst eerst alles uitwerken, met als gevolg dat de vernieuwing niet van de grond komt.

Continuïteit

Continuïteit blijkt een sleutelwoord bij duurzame vernieuwing, zowel in de docententeams als in het management en bestuur. Als de dragers van de een vernieuwing de school verlaten, breekt een nieuwe fase aan. Het hangt vervolgens af van de mate van inbedding van de vernieuwing in de normale gang van zaken of een vernieuwing wordt versterkt, voortgezet, afgezwakt of zelfs teruggedraaid. Een wisseling van leiderschap zorgt vaak voor een wisseling van koers. Soms pakt dit gunstig uit, maar vaker pakt dit niet goed uit voor de duurzame vernieuwing. Met een zorgvuldige timing en voorbereiding kan de overgang van de ene naar de andere schoolleider goed verlopen⁷ Een soepele wisseling van de wacht lijkt echter zelden voor te komen.⁸ Een vernieuwing blijkt dan toch te veel aan de schoolleider verbonden. Ook hebben nieuwe schoolleiders vaak meer aandacht voor zaken die anders moeten, dan voor het behouden van verworvenheden.

Binnen het college van bestuur en het managementteam van De Leijgraaf is de afgelopen jaren een aantal wisselingen geweest. Toch lijkt dit tot nu toe geen afbreuk te hebben gedaan aan het integraal herontwerp. De 'ontwerpers' van het eerste uur zijn grotendeels nog aanwezig.⁹ Het College van Bestuur is van 2001 tot 2011 in dezelfde samenstelling gebleven. De opvolging van de voorzitter is soepel verlopen volgens 'de dakpanconstructie'. De nieuwe voorzitter Peer van Summeren was in 2004 reeds directeur van de sector Economie. In april 2009 is hij lid geworden van het College van Bestuur en in april 2011 heeft hij Marc Veldhoven als voorzitter opgevolgd. Deze aanpak heeft gezorgd voor continuïteit in de vernieuwing. Het belang van continuïteit wordt zeker gevoeld binnen De Leijgraaf. Zo heeft het aantreden van Peer van Summeren gezorgd voor associaties als "rust", "bestendiging", "pas op de plaats" en "pragmatiek". Positief gezegd betekent dit dat het aantreden van Peer van Summeren niet gezorgd heeft voor een koerswijziging. Negatief gezegd heeft het mogelijk wel bijgedragen aan een vertraging in het vernieuwingsproces.

In het managementteam heeft met name in de periode 2008-2010 een aantal wisselingen plaatsgevonden. In die periode zijn vier nieuwe mensen (van buiten de organisatie) in het MT gekomen. Op dat moment was het spannend of het zou lukken om de koers vast te houden. Binnen het roc bestaat overeenstemming over de visie en de koers van De Leijgraaf. Met name de inbedding in de regio en het belang van praktijkleren staat bij niemand ter discussie. Het is vooral de concrete invulling van het integraal herontwerp die discussie oproept. Daarbij valt op dat mensen positiever staan tegenover de vernieuwingen, naarmate ze meer zicht hebben op de beoogde doelen van de afzonderlijke onderdelen van het integraal herontwerp én de onderlinge samenhang. Voor een aantal mensen zijn de beoogde doelen en het integrale karakter van het herontwerp volstrekt vanzelfsprekend.

Voor anderen blijkt dat lang niet altijd het geval te zijn. In 2009 wijzen de afdelingsdirecteuren die relatief kort bij het vernieuwingsproces betrokken zijn, in dat kader op het gebrek aan duidelijkheid. Naar hun zeggen ontbreekt heldere documentatie over uitgangspunten en gemaakte afspraken. Het

⁷ Zie 3.

⁸ Hargreaves, A. & Goodson, I. (2006). Educational change over time? The sustainability and nonsustainability of three decades of secondary school change and continuity. *Educational Administration Quarterly*, 42, 3-41.

⁹ Francis Joosten, John Schobben, Peer van Summeren zijn nog steeds aanwezig.

was voor hen lastig een plaats te vinden in de rijdende trein en het concept van integraal herontwerp uit te dragen. De wisselingen in het MT hebben met name gezorgd voor aanscherping en het verder concretiseren van het concept.

Druk van binnen en buiten

De factor tijd speelt nog op een andere manier een rol. Vernieuwen vraagt uithoudings- en doorzettingsvermogen van alle betrokkenen. 'Iets nieuws' krijgt in het begin meer aandacht van managers, bestuurders en soms ook van politici. Na verloop van tijd neemt deze extra aandacht af en krijgen andere (nieuwe) ontwikkelingen weer meer aandacht. Dit leidt tot minder druk op de vernieuwing en dit maakt vernieuwingen kwetsbaarder. Er ontstaat meer ruimte voor druk van binnenuit. Niet alle medewerkers zullen zich in de vernieuwingen kunnen vinden. Deze medewerkers krijgen meer ruimte om zich tegen de vernieuwing te keren. Een combinatie van druk van buitenaf en druk van binnenuit zorgt vaak voor het afremmen of terugdraaien van vernieuwingen.

Met het verstrijken van de tijd verandert de omgeving van een school en daarmee ook de externe druk. Scholen hebben vaak weinig invloed op deze veranderingen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan politiek of economische ontwikkelingen. Externe veranderingen kunnen een bedreiging vormen voor het laten inbedden van vernieuwingen in een school. Over langere tijd gezien lijken wijzigingen in het overheidsbeleid de meest bepalende factor in de omgeving van de school te zijn.¹⁰ Inconsistenties in beleid kunnen duurzaam vernieuwen lastig maken.

Over langere tijd bekeken heeft opeenvolgend overheidsbeleid kenmerken van zich herhalende beleidscycli. In de ene beleidscyclus staat de leerling centraal en de integratie van onderwerpen centraal, in de volgende verschuift de aandacht naar gedegen vakkennis en toetsing op onderdelen. Vooral in periodes waarin het ene speerpunt van beleid het andere overneemt, treden tegenstrijdigheden op. Bijvoorbeeld: leerlingen moeten werken aan brede competenties, maar worden ook beoordeeld op basis van verplichte toetsen voor Taal en Rekenen. Het is dan ook logisch dat slingerende beleid en tegenstrijdige boodschappen de betrokkenheid van docenten en bestuurders doet afnemen en ruimte geeft aan interne druk.

In de afgelopen jaren heeft De Leijgraaf met een aantal invloeden van buiten te maken die effect kunnen hebben op de ingezette koers. In 2009 kreeg De Leijgraaf, net zoals de rest van Nederland, te maken met de financiële en economische crisis. Deze crisis heeft gevolgen voor de werkgelegenheid in de regio en de crisis leidt mogelijk tot bezuinigingen. In 2009 leefde de verwachting binnen De Leijgraaf dat de crisis voor vertraging in het integraal herontwerp zou zorgen. Tot nu toe is de vertraging als gevolg van de crisis nog niet waargenomen. De Leijgraaf heeft in 2009 zelf al een voorschot op de verwachte bezuinigingen van de overheid genomen en heeft gewerkt aan het opbouwen van buffers. Door daarop te anticiperen kan De Leijgraaf zelf beter de regie blijven voeren.

Op dit moment spelen twee andere ontwikkelingen in beleid die mogelijk het verloop van de vernieuwing beïnvloeden. Zo komt er een grotere nadruk op Taal en Rekenen. Dit wordt ook wel de 'avo-isering' van het beroepsonderwijs genoemd. Daarbij wordt in het actieplan 'Focus op Vakmanschap' gesproken over onder andere een ophoging van het aantal contacturen buiten de BPV om. Mogelijk betekent dit minder tijd om de verbinding naar de praktijk goed te maken. Binnen De Leijgraaf geeft men aan koersvast te blijven, maar men maakt zich wel ongerust over deze ontwikkelingen. Deze ontwikkelingen vragen om tijd en aandacht en zal concurreren met de tijd die beschikbaar is voor de ingezette vernieuwingen.

¹⁰ Desimone, L. (2002). How can comprehensive school reform models be successfully implemented? *Review of Educational Research*, 72, 433-479. En zie 6.

Binnen De Leijgraaf speelt ook de vraag waarom de vernieuwingen integraal (gelijktijdig en in onderlinge samenhang) worden aangepakt. Dit is voor bestuursleden en directeurs vanzelfsprekender dan voor de teams. Het integraal herontwerp is in de teams toch vooral de invoering van CGO. Als vanuit de overheid de nadruk op het CGO verdwijnt, dan bestaat het risico op tegenstrijdige boodschappen voor docenten. Dit kan negatieve effecten hebben op de ingezette koers.

De Leijgraaf gaat tot nu toe goed om met externe ontwikkelingen. De interne ontwikkelingen van de afgelopen jaren laten zien dat het goed is om te temporiseren en de basis eerst goed op orde te krijgen voordat nieuwe grote stappen in het integraal herontwerp worden gezet. Het zijn hierbij dus niet zozeer de externe veranderingen die een rol spelen, maar het is juist de interne druk die vanaf 2009 toeneemt. De teams zijn met veel zaken tegelijkertijd bezig. Veel is in gang gezet (o.a. vrije keuze leereenheden, assessments, coaching en op orde maken kwalificatie dossiers) en teams hebben het gevoel van deadline naar deadline te werken. Ze ervaren een grote werkdruk en geven aan behoefte te hebben aan ruimte om te reflecteren en bij te stellen. In 2011 is dan ook voor het motto 'de basis op orde' gekozen. Het CvB en MT hebben ingezien dat de teams ruimte nodig hebben om de basis van studiewijzers, urennorm et cetera. op orde te krijgen, voordat in een hoger tempo verder kan worden gegaan met de vernieuwing. Hadden ze dit niet gedaan, dan was het afbreukrisico groot geweest.

Binnen het integraal herontwerp zijn drie pijlers die ondertussen weinig discussie en weerstand meer oproepen (beroepsgerichte pedagogiek & didactiek, begeleiding van deelnemers en inbedding in de regio). Dit ligt anders voor de pijlers flexibilisering en werken in teams. Gaat het bij de pijler werken in teams nog vooral om een zoektocht naar de vorm, bij de pijler flexibilisering is de discussie en weerstand meer fundamenteel van aard. In de volgende paragraaf komen aspecten aanbod die hier mee te maken hebben.

Proces van vernieuwing

In deze paragraaf benoemen we een aantal aspecten die van belang zijn in het proces van vernieuwing. Deze aspecten achten wij ook relevant voor De Leijgraaf. Hieronder gaan we in op:

- 1 'Usual suspects'
- 2 Flexibiliteit in de uitwerking
- 3 Professionele leergemeenschappen

'Usual suspects'

Bij een duurzame vernieuwing wil je als organisatie in essentie "van A naar B". Uit de review van Waslander en ook andere onderzoeken blijkt dat dit afhankelijk is van een aantal factoren. Hierbij worden vaak de 'usual suspects' genoemd, zoals het belang van voldoende autonomie voor medewerkers, het laten ontstaan van eigenaarschap bij medewerkers, en goede ondersteuning van leidinggevenden in tijd, faciliteiten en mentale ondersteuning. Daarnaast weten we ook dat overtuigen beter werkt dan dwang uitoefenen.

Het thema van eigenaarschap en autonomie is vooral terug te vinden in de discussie rondom flexibilisering.¹¹ Al een aantal jaar speelt bij docenten de vraag of flexibilisering zinnig en haalbaar is.

¹¹ Flexibilisering binnen de Leijgraaf gaat over variatie in tempo en inhoud bieden aan leerlingen. Flexibilisering staat binnen De Leijgraaf bekend als 'de ballenbak'. Vrije Keuze Leereenheden is één van de vormen die De Leijgraaf gekozen heeft om inhoud te geven aan het thema flexibilisering. Een ander aspect van flexibilisering is het creëren van meerdere instroommomenten.

Zij vragen zich af wat de wensen van leerlingen zijn, wat onderwijskundig goed is en hoeveel flexibilisering een organisatie aan kan.

Daarbij blijken docenten weliswaar voor meer maatwerk voor leerlingen te zijn, maar zien ze de oplossing niet in "organisatiebrede logistieke modellen". Zij zien de oplossing vaker in het één-op-één contact of in de mogelijkheden die binnen het team liggen. Een veel gehoorde kritiek op de Vrije Keuze Leereenheden is "ik voel me geen eigenaar". Ook al heeft de organisatie getracht dit eigenaarschap te laten ontstaan door docenten zelf te laten kiezen welke VKL's ze ontwikkelden. De benodigde structuuringrepen, organisatie brede afspraken, logistieke systemen en de complexiteit van het model lijken een succesvolle invoering in de weg te staan.

Flexibilisering kan mogelijk toch slagen als docenten overtuigd raken van de meerwaarde ervan. Tegen het intensiever begeleiden van leerlingen was aanvankelijk ook weerstand. Het zou veel tijd kosten en docenten waren nog onbekwaam in de leerloopbaanbegeleiding. Desondanks hebben docenten na enkele jaren de begeleiding meer in de vingers. Coaching is meer en meer onderdeel van dagelijks handelen geworden. Docenten zoeken eigen vormen en geven invulling aan coaching op een manier die past binnen de sector. Scholing heeft hier onder andere aan bij gedragen. Belangrijk was ook dat docenten positieve feedback van hun leerlingen kregen.

Tot nu toe zijn de reacties van leerlingen op de VKL's wisselend en daarmee groeit de twijfel en vermindert het vertrouwen bij docenten. Degenen die hebben deelgenomen aan VKL's geven aan het leuk te vinden, maar lang niet altijd nuttig. Ze zouden graag meer aan verdieping of verbreding binnen hun eigen opleidingsrichting willen doen. Ook vinden ze dat de opleiding "eerst maar eens op orde moet zijn, voordat ze met dit soort dingen aan de slag gaan binnen de organisatie."

Kortom, met voldoende ruimte en tijd om de leereenheden zelf vorm te geven en meer positieve feedback van leerlingen lukt het mogelijk om een slag in de flexibilisering te maken op een manier die de organisatie voor ogen heeft.

Flexibiliteit in de uitwerking

Het implementeren van een vernieuwing heeft meer kans van slagen als doelen en aanpak concreet zijn. Scholen die met succes duurzaam vernieuwen blijven trouw aan hun uitgangspunten, maar tonen zich flexibel in de uitwerking. Dit betekent ook dat duurzaam vernieuwen meer kans van slagen heeft als de aanpak of het programma waar de school mee werkt niet helemaal vaststaat, maar ruimte laat voor aanpassingen¹². Uiteraard geldt de noodzaak tot enige flexibiliteit niet alleen in het plan zelf, maar ook de mensen die bij de vernieuwing betrokken zijn.¹³

Zo is ondertussen gebleken dat docenten het lastig vinden om de kwalificatiedossiers te vertalen naar leereenheden. In de oorspronkelijke opzet van een leereenheid moet naast theorie ook binnenschoolse en buitenschoolse praktijk terug te vinden zijn. Na de ervaringen met de VKL's en de kwalificatiedossiers, is eind 2010 gestart met een werkgroep die aan de slag is gegaan met het uitwerken en verbeteren van de uitgangspunten van het onderwijsmodel. Deze werkgroep heeft een logistiek model ontwikkeld, waarin de uitgangspunten van flexibiliteit in inhoud en tempo overeind zijn gebleven. In het nieuwe plan is geluisterd naar kritiek van docenten en management en is hopelijk

¹² Datnow, A. (2005). The sustainability of school reform models in changing district and state contexts. *Administration Quarterly*, 41 121-153.

¹³ Zie 3.

een beter realiseerbaar onderwijsmodel ontwikkeld. Dit moet dit komende jaren gaan blijken als het plan voorgelegd wordt aan de teams. Uit dit voorbeeld blijkt dat er ruimte voor aanpassing is en de visie intact blijft.

Professionele gemeenschappen

Een zekere autonomie is nodig opdat de mensen in de school zelf verantwoordelijkheid nemen, expertise op kunnen bouwen en middelen zo kunnen inzetten dat het de vernieuwing versterkt. Als docenten een professionele gemeenschap vormen zijn ze beter in staat grootschalige vernieuwingen te implementeren.¹⁴ Een professionele leergemeenschap kent docenten die actief deelnemen aan besluitvorming, een cultuur van onderlinge samenwerking, docenten die samen het werk plannen en docenten die samen verantwoordelijkheid dragen voor de resultaten van hun werk.¹⁵ Bovendien blijkt dat docenten die echt samenwerken betere resultaten bij hun leerlingen halen.¹⁶ Dat positieve effect lijkt vooral op te treden als docenten een hecht communicatienetwerk onderhouden; als zij dat gebruiken om een gedeelde opvatting te ontwikkelen (en waar nodig aan te passen) over wat in hun specifieke situatie het beste werkt; en als zij het dan ook nog als team consistent weten toe te passen.

Binnen De Leijgraaf moeten de resultaatverantwoordelijke teams gaan functioneren als professionele gemeenschappen. Teams die resultaatverantwoordelijk zijn, kunnen beter inspelen op veranderingen en verschillen. Dit zorgt voor beter onderwijs maar ook voor een grotere flexibiliteit.

Het blijft zoeken voor de teams hoe ze vormgeven aan deze resultaatverantwoordelijkheid. De afdelingen en de teams binnen de afdelingen ontwikkelen zich op verschillende manieren. Voor een deel lijken beroepssectorspecifieke en teamspecifieke kenmerken hier een rol in te spelen, maar ook bijvoorbeeld de continuïteit van de teamcoördinator en de afdelingsmanager. De kaders voor de resultaatverantwoordelijke teams zijn in eerste instantie ook niet helemaal uitgedacht, ze zijn gedeeltelijk werkende weg ontstaan. Sommige teams zijn misschien teveel in het diepe gegooid en hebben te weinig begeleiding en structuur gehad. Aan de andere kant komen de vragen nu uit de teams. Als de structuur en kaders eerder geboden waren, hadden teams misschien meer moeite gehad om deze te accepteren.

De teams zijn in de afgelopen jaar samen aan het leren. Men beseft goed dat het jaren kan duren voordat een team een echt team is. In 2011 is roc-breed gewerkt aan het ontwikkelen van regisseursrollen, zodat meer gelijkheid in de organisatie ontstaat. In het schooljaar 2011-2012 zal moeten blijken hoe dit gaat werken. Ook is gekeken naar de aansturing binnen de afdelingen. Naast de afdelingsdirecteur heeft een afdeling sinds een jaar een meerdere managers Onderwijs en een manager Bedrijfsvoering. Deze kunnen de teams ondersteunen in vragen op beide terreinen.

¹⁴ Zie ook Klerks, M. (2000). Verandercapaciteiten en basisvorming. Proefschrift Universiteit Utrecht

¹⁵ Lee, V.E. with Smith, J.B. (2001) *Restructuring high schools for equity and excellence. What works*. New York: Teachers College Press.

¹⁶ O.a. Yasumoto et al. (2001). The collegial focus and high school students' achievement. *Sociology of Education*, 74, 181-209; Gruenert, S. (2005). Correlations of collaborative school cultures with student achievement. *NASBP Bulletin*, 89, 43-55; Quint, J. (2006). Meeting five critical challenges of high school reform. Lessons from research on three reform models; Goddard et al. (2007) A theoretical and empirical investigation of teacher collaboration for school improvement and student achievement in public elementary schools. *Teachers College Record*, 109, 877-896.

Aandacht goed verdelen

Het thema aandacht verdelen gaat over drie terreinen:

- 1 Binnen de school
- 2 Buiten de school
- 3 Binnen én buiten de school

Binnen de school

Uit onderzoek blijkt dat succesvolle scholen in staat zijn hun aandacht gelijke en gelijktijdig over drie terreinen te verdelen. Het eerste terrein bevindt zich binnen de school. Daar is de aandacht gericht op het implementeren van de vernieuwing, zodat het nieuwe gedrag de dagelijkse gang van zaken in de school wordt.

In de afgelopen jaren heeft De Leijgraaf zich voortdurend gericht op het implementeren van vernieuwingen. Ze hebben echter niet op alle pijlers gelijktijdig en gelijkmatig gestuurd. In het begin is vanuit de top van de organisatie veel aandacht geweest voor begeleiding van deelnemers en het ontwikkelen van een beroepsgerichte pedagogiek & didactiek die voldeed aan de eisen van CGO. Vanaf 2009-2010 is de aandacht gaan verschuiven naar de pijler flexibilisering en werken in teams. De teams hebben de begeleiding van deelnemers ondertussen zelf grotendeels opgepakt. In 2011 bleek uit de ervaringen met de VKL's dat de pijler beroepsgerichte pedagogiek en didactiek relatief te weinig aandacht heeft gehad. Het leren voldoet wel aan de eisen van CGO, maar docenten blijken toch nog onvoldoende in staat om een repertoire aan (beroepsgerichte) didactische werkvormen te gebruiken. De oorzaak van het gebrek aan aandacht kan liggen in het feit dat er weinig discussie is geweest over deze pijler; iedereen was het immers eens met het belang van deze pijler. Ook is relatief veel aandacht uitgegaan naar andere onderwerpen. Het heeft misschien wel vooral te maken met het gegeven dat beroepsgerichte pedagogiek & didactiek het onderwijs in de kern raakt. Het gaat nu over het handelen van docenten in de klas. De zaken er omheen zijn makkelijker te beïnvloeden en misschien voor een deel ook te organiseren door managers en coördinatoren. Het handelen in de klas is waar het uiteindelijk op aan komt.

Het is duidelijk moeilijk om op elke pijler gelijktijdig even sterk te sturen. Tegelijkertijd is de vraag of dit noodzakelijk is. De Leijgraaf signaleert wanneer een pijler relatief te weinig aandacht heeft gehad en stuurt dan bij. Het integraal herontwerp omvat een breed spectrum en misschien is het dan ook logisch dat de focus een periode meer op het een ligt dan op het ander. Het lijkt echter wel belangrijk om een bepaalde voorwaardelijkheid in de gaten te houden. Je kunt bijvoorbeeld flexibiliseren *omdat* je werkt in teams. Dat betekent dat de pijlers wel wat uit de pas mogen lopen, maar niet te veel. Er staan niet voor niets vijf pijlers onder het integraal herontwerp.

Buiten de school

Het tweede terrein is de context buiten de school. Hier richt de aandacht zich op het betrekken van de relevante spelers die de school kunnen ondersteunen als dat nodig is. Steeds blijkt weer dat het belangrijk is om zich te omringen met externe partijen die zich committeren aan de school en de vernieuwing.¹⁷ De voorkeur gaat dan uit naar externe partijen die direct invloed uitoefenen op de school. De kans op duurzaam vernieuwen is klein als een machtige externe partij zich tegen de vernieuwing gaat verzetten.

¹⁷ Harris, A. (2001). Building the capacity for school improvement. *School Leadership and Management*, 21, 261-270.; zie ook 6; Giles, C. & Hargreaves, A. (2006). The sustainability of innovative schools as learning organization and professional learning communities during standardized reform. *Educational Administration Quarterly*, 42, 124-156.

De vijfde pijler is de inbedding in de regio. De Leijgraaf is er 'voor en door de regio'. In de afgelopen jaren heeft De Leijgraaf zich goed verankerd in de regio. De Leijgraaf is vertegenwoordigd in vele samenwerkingsverbanden van gemeenten, bedrijven, industriële kringen, kenniscentra, et cetera. Hier is hard aan gewerkt. De regio met haar instellingen en bedrijven biedt BPV plaatsen, heeft een rol in de examinering, werkt mee in praktijkcentra en helpt bij de ontwikkeling van opleidingen. Met de partners in de regio wordt ook gewerkt aan de bestrijding van de jeugdwerkloosheid. Hierbij heeft De Leijgraaf een voortrekkers rol vervuld.

De Leijgraaf geeft aan dat de inbedding zich op het niveau bevindt waar het ROC wil zijn. Dit betekent niet dat De Leijgraaf op haar lauweren kan rusten. Het betekent waakzaam blijven en de goede relatie in stand houden en uitbouwen. Het ROC gaat zich meer focussen en profileren op een aantal zwaartepunten qua werkgelegenheid in de regio. Ook wil het nog sterker één gezicht creëren naar de markt.

Binnen én buiten de school

Op het derde terrein overlappen de wereld binnen de school en de wereld buiten de school elkaar. Scholen die succesvol zijn in duurzaam vernieuwen slagen er in de eigen visie en plannen af te stemmen op het zich wijzigende beleid van anderen.¹⁸ Deze scholen schermen zich niet af voor invloeden van buiten, maar stemmen hun eigen plannen er op af. Op termijn blijkt afstemmen effectiever dan afschermen.¹⁹

Het succesvol afstemmen van de eigen visie en plannen op het zich wijzigende beleid van anderen, lijkt De Leijgraaf tot nu toe goed af te gaan. Zoals we eerder beschreven is De Leijgraaf in staat gebleken om het hoofd te bieden aan de financiële en economische crisis. Ze hebben hun interne beleid hier succesvol op aangepast. Naar de toekomst toe zien we echter een aantal ontwikkelingen welke invloed kunnen hebben op de koers van De Leijgraaf. Wat dit kan betekenen voor de duurzame vernieuwing beschrijven we in de volgende paragraaf.

Een blik in de toekomst

Uit het Horizononderzoek van de afgelopen jaren blijkt dat De Leijgraaf de stip op de horizon nog steeds stevig heeft staan. Ondanks de lange doorlooptijd van het integraal herontwerp heeft zich geen radicale doelwijziging voorgedaan. De Leijgraaf heeft nog steeds een gedeelde visie op de toekomst, ook al blijkt de uitwerking soms lastiger dan gedacht. Voor de teams is het lang niet altijd een makkelijke weg. Het proces voelt daarom soms als 'het zetten van moeizame kleine stapjes'.

De Leijgraaf is als organisatie in staat gebleken om tot nu toe op koers te blijven door de snelheid af en toe aan te passen, continuïteit te waarborgen en zich door druk van buiten en binnen niet van het pad te laten drijven. Men biedt ruimte aan teams om zaken zelf uit te werken. Soms grijpt men echter ook in (vaak op verzoek van de teams) en biedt kaders en handvatten voor een concretere aanpak. Dit betaalt zich uit. De leerlingen zijn tevreden over de begeleiding, de beroepsgerichte pedagogiek & didactiek raakt weer volop in ontwikkeling en de regionale inbedding is een succes. Het werken in teams gaat ook vooruit, al vraagt dit nog de nodige aandacht en tijd. Een punt van zorg blijft echter de pijler flexibilisering.

¹⁸ Yonezawa, S. & Stringfield, S. (2000). Special strategies for educating disadvantaged students follow-up study: Examining the sustainability of research-based school reforms. John Hopkins University, Center for Research on the Education of Students Placed at Risk.

¹⁹ Zie 6.

Het lijkt er daarom op dat een groot aantal van de factoren van duurzame vernieuwing door De Leijgraaf goed worden gehanteerd. De duurzame vernieuwing is echter nog niet ten einde. Dit roept de vraag op of De Leijgraaf in staat zal blijken om dicht bij de stip op de horizon uit te komen. Terugblikkend op de voorgaande jaren lijkt dit zeer wel mogelijk. Twee gevaren liggen echter op de loer: veranderend extern beleid en toenemende interne druk.

Veranderend extern beleid komt vooral voort uit het beleid naar aanleiding van het actieplan 'Focus op vakmanschap'. Dat beleid zorgt mogelijk voor tegenwerkende invloeden. Deze tegenwerking kan zitten in concrete wetgeving, maar ook in een veranderende publieke opinie. Het betekent in ieder geval dat ook hier tijd en aandacht naar uit zal gaan en dit concurreert met de tijd en aandacht die beschikbaar is voor de vernieuwing. Het zal blijken of het De Leijgraaf lukt om de eigen visie en plannen af te stemmen op het gewijzigde beleid.

De interne druk ontstaat vooral tegen de 'ballenbak' en de Vrije Keuze Leereenheden. Hiermee kan de pijler flexibilisering onder druk komen staan. Het doel is uiteindelijk meer variatie in tempo en inhoud. Docenten zijn op zich voor flexibilisering, maar lijken het niet eens te zijn met de gekozen vorm. Het is de vraag of docenten na enige tijd toch voldoende meerwaarde zien in de gekozen vorm. Of dat toch een vorm moet worden gekozen waarbij de visie in stand blijft, maar de uitwerking beter aansluit bij de behoeften van docenten en leerlingen.

Schoolontwikkelingen en zeker innovaties raken aan opvattingen en overtuigingen van docenten over wat goed onderwijs is. Innovaties die aan de kern van leren en doceren raken, komen aan de professionele identiteit van docenten. Het succesvol implementeren van vernieuwingen is daarom veel meer dan een cognitief proces of het leren van ander gedrag. Waarschijnlijk is het zelfs zo dat ingrijpende vernieuwingen alleen succesvol en duurzaam kunnen worden als ze gepaard gaan met veranderende emoties van docenten.