

Innovatieplan_VO

**Naar een samenhangende aanpak van
innovatie en schoolontwikkeling
in het voortgezet onderwijs**

Voorwoord

Ander onderwijs en een andere manier van onderwijsontwikkeling

Méér dan ooit wordt het debat gevoerd over het belang en de kwaliteit van ons onderwijs. De eisen van de kennissamenleving, de Lissabondoelstellingen, maar natuurlijk ook het dagelijkse contact van onderwijsprofessionals met leerlingen vragen om schoolontwikkeling, om innovatie. Ook vraagt het om intensievere relaties tussen de verschillende onderwijssectoren en tussen het onderwijs en de omgeving (samenleving, ouders en bedrijfsleven).

Daarnaast verandert de bestuurlijke context. De wijze waarop de onderwijssector en andere maatschappelijke sectoren tot een betere rolverdeling kunnen komen met de overheid en met hun maatschappelijke omgeving is in ontwikkeling. Doel hiervan is beter en sneller in te spelen op nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen en behoeften.

Scholen en ook anderen pakken deze handschoen op. Dit alles betekent dat er een 'momentum' is ontstaan om op een nieuwe wijze de verbetering en vernieuwing van ons onderwijs ter hand te nemen. Dit Innovatieplan wil op een adequate wijze antwoord geven op deze opgaven.

Hiermee wordt aangesloten bij de visie die de minister in Koers V.O. schetst. Zij wil dat de leerling daadwerkelijk centraal staat in het onderwijs. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt primair en substantieel bij scholen. Dit kan, in haar ogen, als de scholen ontketend zijn. Dit betekent enerzijds ruimte voor de scholen, maar anderzijds gaat het ook om scholen die de ruimte durven te benutten, de grenzen durven op te zoeken voor onderwijs waarbij het leerproces van leerlingen - binnen de veranderende samenleving - de focus is.

Integrale en brede aanpak

Dit plan is opgesteld vanuit Schoolmanagers_VO, in samenspraak met veel partijen in en om het voortgezet onderwijs. Scholen in het voortgezet onderwijs hebben zich luid en duidelijk uitgesproken voor een sectororganisatie. Naar onze mening is dit de juiste plek voor de inbedding van dit initiatief. Onze ambitie is daarom dat dit Innovatieplan straks voluit kan worden voortgezet en uitgebouwd zodra de sectororganisatie in het v.o. tot stand is gekomen. Hierover wordt de komende tijd verder overleg over gevoerd met alle betrokken organisaties.

De activiteiten in het Innovatieplan mogen niet op zich staan. Schoolleiders vervullen weliswaar een sleutelrol als het gaat om innovatie in het onderwijs. Zonder intensieve afstemming en samenwerking met andere ontwikkelingen en andere partijen in en rondom het onderwijs is het gedoemd te mislukken. De actieve inbreng van andere organisaties en actoren zoals (organisaties van) docenten, leerlingen, besturen, ouders, overheid, maatschappelijke instellingen en bedrijven is onontbeerlijk.

Daarbij is het uitgangspunt dat we werken naar een verbreding en integratie van talrijke dossiers en ontwikkelingen, zoals SLOA, kwaliteitszorg en ICT. Speciaal zal aandacht moeten worden besteed aan de rol van de docent en de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt in het onderwijs. De docent is een belangrijke drager van innovatie. Dat betekent dat innovatie noodzaakt tot investering in de professionele ontwikkeling van leraren en lerarenopleidingen. Door de vergrijzing zullen er veel nieuwe mensen in het onderwijs nodig zijn. Het is onzeker of deze vraag naar medewerkers geheel kan worden ingevuld met bevoegde docenten. Dit is probleem waar scholen, naast alle andere vraagstukken, mee te maken krijgen. Anderzijds is het ook een kans. Scholen zullen creatief moeten nadenken hoe ze het onderwijs kunnen vormgeven met een andere inzet van beschikbare deskundigheid. Dit vraagt van scholen het lesgeven/het leren anders te organiseren. Bij de verdere ontwikkeling van de innovatiestrategie wordt ook de rol van de docent concreter uitgewerkt.

Innovatief alternatief vraagt om commitment

Met dit Innovatieplan wordt een aansprekend en werkbaar alternatief gepresenteerd voor de

tijdrovende, energieopslopende en onvolkomen wijze waarop in de achterliggende decennia gepoogd is om 'bovenlangs' te komen tot vernieuwing en verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Deze nieuwe aanpak willen we gericht inzetten, en werkende weg, samen met partijen in en om het onderwijs, systematisch verbeteren. Dit brengt tegelijk met zich mee dat van de minister, van het departement en van het parlement een andere rolopvatting wordt verwacht. Meer nadruk op de formulering van visie en kaders en op het scheppen van voldoende materiele en formele voorwaarden voor een goed functioneren van het onderwijsstelsel. Minder nadruk op een gedetailleerde bemoeienis met het hoe en het wat van het onderwijs.

Een continue en systematische aanpak van de onderwijsinnovatie vergt veel van de scholen en van de organisatie van de sector v.o.o.. Wil deze nieuwe aanpak kunnen slagen, dan is van de zijde van de minister commitment nodig met de ambitie die in dit Innovatieplan tot uitdrukking komt. Commitment in de zin van meerjarige politieke en financiële steun voor een aanpak waarbij de actoren in en om de scholen zelf uitgedaagd worden om hun betrokkenheid en deskundigheid te bundelen om gezamenlijk te werken aan een continue vernieuwing en verbetering van de kwaliteit van het onderwijs - zodat elke leerling een reële kans krijgt tot ontwikkeling van de eigen mogelijkheden en aspiraties.

Met daadkracht aan de slag

Meer ruimte en zelfverantwoordelijkheid vereisen een initiërende en actieve houding; met daadkracht aan de slag gaan en tegelijkertijd openstaan voor wat anders kan en moet. Deze visie vormt de basis van dit plan.

Utrecht, 31 mei 2005

Pieter Hettema
Voorzitter schoolmanagers_VO

Inhoud

Deel 1

1. Waarom een innovatieplan?
2. Inhoudelijke leidraad voor innovatie
3. Visie op innovatie
4. Innovatiestrategie: basis, diepte en breedte
5. Kwaliteitszorg: innovatie zichtbaar maken
6. Rol van de overheid
7. Rol van Schoolmanagers_VO en de sector

Deel 2 De projectvoorstellen

Inleiding

Overkoepelend project: verdere ontwikkeling van de innovatiestrategie

Deelproject 1 – Innovatiemakelaar

Deelproject 2 – Versterking samenhang onderwijspraktijk en onderzoek

Deelproject 3 – Integratie ICT en synergie met innovatie

Deelproject 4 – de innovatievoorziening

Financiële paragraaf

Bijlagen

1. verantwoording
2. overzicht gesprekspartners
3. literatuuroverzicht

1. Waarom een innovatieplan?

In het voortgezet onderwijs is de innovatiebeweging de afgelopen jaren geleidelijk op gang gekomen. In 2001 startte, vanuit het ministerie, het traject Initiatiefrije Scholen met dertig VO-scholen en dertig basisscholen. Projecten als Axis (inmiddels opgevolgd door Platform Bèta-techniek) en Jetnet zagen het licht. Hieraan nemen vele tientallen scholen deel. Dat het animo om te vernieuwen groot is, blijkt verder uit de honderden aanvragen voor de regelingen Vooruit! en de Innovatieve Arrangementen Beroepsonderwijs. Tevens zijn innovatieve ontwikkelingen gaande op het terrein van examinering.

De overheid speelde en speelt bij deze initiatieven een stimulerende rol. Tegelijkertijd is de beweging vanuit de scholen zelf gestart. Slash 21, gebaseerd op ideeën van het sociaal-constructivisme, was een tijd het enige voorbeeld van innovatie dat is ontstaan uit eigen ondernemerschap van een schoolbestuur. De laatste jaren is het snel gegaan. Andere schoolbesturen zijn met nieuwe schoolconcepten gekomen, zoals VIA, De Nieuwste School, Impulse, Corlaer College, Amadeus en UniC.

De herziening van de onderbouw wordt door de meeste scholen met grote inzet aangepakt, wat leidt tot meer activerende werkvormen en meer samenhang in het onderwijsprogramma: van afstemming tussen vakken via projecten tot leergebieden. Hier en daar maken de traditionele klaslokalen plaats voor grote ruimten waarin leerlingen zelfstandig leren en samenwerken.

Concentratie van vakken via periodisering, keuzewerktijd voor leerlingen, verlengde lesuren in plaats van 50-minuten-roosters: dit zijn allemaal geen uitzonderingen meer.

Ook op het vlak van de schoolorganisatie wordt vernieuwd. Scholen kiezen in toenemende mate voor het werken in teams. In het vmbo heeft al driekwart van de scholen kernteams ingevoerd: een groep leraren die voor een beperkt aantal leerlingen het onderwijs en de begeleiding verzorgt.

In de bovenbouw van het vmbo is de werkplekkenstructuur een didactische vernieuwing die opgang maakt. Daarmee willen scholen theorie en praktijk integreren en leren en werken combineren. Hetzelfde geldt voor de leerwerktrajecten, die nu rond de 4700 leerlingen tellen. Inhoudelijke verbreding vindt plaats via intrasectorale en intersectorale programma's. Verder is de leerroute vmbo-mbo-hbo op de kaart gezet als een volwaardig alternatief voor de weg via het algemeen vormend onderwijs. Het Platform Beroepsonderwijs, waarin Schoolmanagers_VO actief deelneemt, stimuleert innovatie in het beroepsonderwijs en bevordert regionale netwerken van vmbo, mbo en hbo, met als doel doorlopende leerlijnen te realiseren in een inspirerende leeromgeving.

De integratie van ict in het onderwijs blijkt nog lastig, maar ook op dit gebied doen zich her en der interessante ontwikkelingen voor, zoals op het Northgo College en het Zernike College.

Doorlopende leerweg

Onder de naam Onderwijs Campus Winschoten wordt een leer- en begeleidingstraject ontwikkeld, met 'natuurlijk leren' als uitgangspunt. In het programma zijn de vmbo-eindtermen en de niveaus 1 en 2 van het mbo verwerkt. Deelnemers in het project zijn Onderwijsgroep Noord en Noorderpoort College. Het onderwijs wordt verzorgd door combiteams van vmbo-, avo- en mbo-docenten.

De leerlingen bepalen zelf hoe zij kennis en vaardigheden willen opdoen en met wie ze willen samenwerken. Ze kiezen uit een aanbod van opdrachten, die zijn verwoord als prestaties. De prestaties worden aangeleverd door docenten, maar ook door externe opdrachtgevers. De leerling moet zelf ontdekken wat nodig is om de prestatie goed te kunnen uitvoeren. Elke leerling werkt op zijn niveau. De beoordeling vindt plaats in portfoliogesprekken. Na vmbo-4 stroomt de leerling door naar niveau 1 of 2 van het mbo. Na afronding van dat niveau krijgt de leerling het vmbo- én mbo-diploma.

Innovatie: onze zorg!

De scholen zijn dus flink in beweging. Waarom dan toch een innovatieplan? Voor we antwoord geven op deze vraag, is het goed even stil te staan bij twee grote vernieuwingsoperaties uit het verleden.

De mammoetwet, in 1951 ingezet met de nota-Rutten, in 1963 ingediend door minister Cals en in 1967 door staatssecretaris Grosheide door de Kamer geloodst, moest leiden tot meer samenhang tussen schoolsoorten, met de brugklas als algemeen oriëntatiejaar. Van het beoogde uitstel van studiekeuze kwam niets terecht. De brugklassen van de gymnasia en lycea kregen een heel andere invulling dan die van de lts-en en mavo's.

De middenschoolexperimenten vanaf 1976 (onder minister Van Kemenade) leidden via het WRR-advies in 1986 en de Wet op de Basisvorming van minister Deetman tot een aangepaste wet van staatssecretaris Wallage in 1992. Deze wet moest ook leiden tot uitstel van studiekeuze en weer mislukte dat.

Het proces van nota naar wet kostte beide keren zestien jaar. Beide keren dacht de overheid de scholen via wetgeving te kunnen aanzetten tot vernieuwing. Gedetailleerd uitgewerkte stelselwijzigingen zijn een langdurig, formeel proces, dat weinig rekening houdt met de eigen visie en omstandigheden van scholen. Voor de nieuwe wet van kracht is, is de maatschappij al weer veranderd, zijn de leerlingen veranderd, en loopt het onderwijs al weer achter de feiten aan. Tenzij de zorg voor onderwijsvernieuwing veel meer bij de scholen komt. En dat is wat nu gebeurt: innovatie die niet van bovenaf is opgelegd, maar start vanuit de scholen zelf, met verschillen in tempo en ambitieniveau. Dat leidt, zoals we nu al kunnen constateren, tot een veelkleurig palet van vernieuwingen.

Totaalaanpak

De vier scholen van CVO Zuid-West Fryslân kozen voor een totaalaanpak. Ze hebben kernteams gevormd. De lessen zijn verlengd tot 70 minuten en periodisering is ingevoerd. Dit zijn weliswaar veranderingen in de structuur, maar ze vormen een uitnodiging voor samenwerken met collega's, voor ander onderwijs, voor een betere begeleiding van leerlingen. De lessen van 70 minuten en periodisering geven meer ruimte voor variatie in werkvormen. De leraren hebben meer tijd per groep en kunnen meer aandacht geven aan leerlingen. Elke dag kunnen leerlingen in een keuzewerkuur zelf bepalen aan welke taken ze werken en aan welke leraar ze extra begeleiding vragen. In de kern draait het om verstevigde relaties, tussen leraren onderling en tussen leraren en leerlingen.

Versterking en verbreding

Wij denken dat de innovatie ondersteuning nodig heeft om de beweging in het onderwijs te versterken, te verbreden en te verankeren. Dat is wat dit Innovatieplan_VO beoogt. We signaleren een aantal knelpunten waarvoor we met de innovatiestrategie die in dit plan wordt voorgesteld, een oplossing menen te bieden:

- De beweging in het onderwijs wordt gehinderd door het feit dat veel initiatieven tot vernieuwing los staan van elkaar. Een meerjarige beleidsagenda is nodig om de activiteiten met elkaar in verband te brengen.
- De innovatiebudgetten zijn versnipperd en er zijn te weinig faciliteiten voor diepte-investering. Om daadwerkelijk te innoveren is het noodzakelijk meerjarig te begroten. Dus geen subsidiepotjes meer. Het geld dat bestemd is voor het onderwijs, moet zoveel mogelijk naar de scholen gaan, zodat scholen zelf keuzes kunnen maken, zelf oplossingen kunnen verzinnen en zelf kunnen innoveren.
- Het is nog niet vanzelfsprekend dat het eigenaarschap van innovatie bij de scholen ligt. Zoals in de vorige paragraaf betoogd, is dat eigenaarschap er niet geweest in de afgelopen decennia

waarin stelselwijzigingen van bovenaf zijn opgelegd. Eigenaarschap is dus nog een betrekkelijk nieuw fenomeen. Scholen zitten wat dat betreft in een leerproces dat ondersteund moet worden. Verder verliepen vernieuwingen in het verleden via vakinhoudelijke ontwikkelingsgroepen en vonden zij hun weerslag in vernieuwde methoden. Dat betekende ontwikkeling op eilandjes in de school, terwijl nu van de scholen een integrale ontwikkeling wordt gevraagd.

- Deze omslag maakt het noodzakelijk te investeren in het innovatief vermogen van de school, dus in de ontwikkeling van competenties bij schoolleiders en docenten. Een aandachtspunt hierbij is de 'kloof' tussen management en leraren. In de afgelopen jaren is de rol en verantwoordelijkheid van managers sterk veranderd. Dit kan enerzijds leiden tot een heldere verantwoordelijkheidsverdeling - maar mag anderzijds er niet toe leiden dat docenten hun betrokkenheid en verantwoordelijkheid bij innovatie kwijtraken. Werken aan innovatie kan alleen een integrale, schoolbrede aangelegenheid zijn, wanneer schoolleiding en team een gemeenschappelijke visie ontwikkelen en de leraren de ruimte krijgen om volgens eigen professionele inzichten het onderwijs in de overeengekomen richting te vernieuwen.
- In de nabije toekomst is een lerarentekort te verwachten als gevolg van de vergrijzing. Veel ervaren docenten zullen uitstromen. Dit kan als een bedreiging worden gezien, maar het is ook een kans. Die kans kunnen we grijpen door niet alleen te investeren in de professionaliteit van zittende leraren, maar door ook nieuwe leraren goed voor te bereiden op hun rol in schoolontwikkeling.
- Er is weinig transfer tussen wetenschappelijk onderzoek en onderwijspraktijk. Een goede wetenschappelijke reflectie op allerlei vernieuwingen ontbreekt, zowel op schoolniveau als op sectorniveau. De scholen en de wetenschap hebben ieder hun eigen agenda. Scholen hebben moeite hun weg te vinden in de onderzoekswereld; onderzoekers zijn te weinig gericht op vragen van scholen. De praktijkgerichtheid van onderwijsonderzoek moet worden versterkt, bijvoorbeeld door de scholen te betrekken bij het formuleren van onderzoeksvragen en bij het uitvoeren van onderzoek.
- Ict kan op allerlei manieren innovaties ondersteunen, zowel in het primaire proces als in het secundaire proces. Niet op alle scholen worden de functies die ict kan vervullen, goed benut. Volgens het laatste Onderwijsverslag van de inspectie zijn belemmerende factoren gelegen in de beperkte ict-vaardigheden en in de houding van leraren. Leraren laten hun leerlingen vooral de computer gebruiken om informatie te zoeken op internet en verslagen te maken. Het didactisch gebruik van ict blijft achter. Verder is het nodig dat meer standaarden in hardware en educatieve (open source) software en content beschikbaar komen en dat kennis over de mogelijkheden van ict wordt verspreid. Reden om ook hieraan in onze innovatiestrategie aandacht te schenken.

Voortouw

Meer dan vijfhonderddertig scholen en ruim 4200 schoolmanagers zijn lid van Schoolmanagers_VO. Hiermee vertegenwoordigen wij 95 procent van het voortgezet onderwijs. Dit brede draagvlak maakt Schoolmanagers_VO tot een geschikte organisatie om het voortouw te nemen.

Dit innovatieplan staat niet geïsoleerd; het is ingebed in een organisatie en werkwijze. Wij hebben immers al een uitgebreid pakket van activiteiten - cursussen, workshops, conferenties, thematische bijeenkomsten - op het gebied van schoolontwikkeling en professionalisering van schoolmanagers. Hiermee hebben we de afgelopen tien jaar gemiddeld drieduizend schoolleiders per jaar bereikt. Enkele voorbeelden van onze activiteiten zijn: de oprichting van het Landelijk Platform Kleurrijke Scholen, Netwerkproject onderbouwontwikkeling (voorheen Basisvormingsproject), kleinschalige bijeenkomsten over Tweede Fase-thema's (zoals periodisering, keuzewerktijd, aansluiting onderbouw-bovenbouw), cursussen over zelfevaluatie en over leidinggeven voor middenmanagers.

Ondersteund door onze Commissie Buitenland en vaak in samenwerking met organisaties als ISIS en Q5, kijken we ook in internationaal verband naar schoolontwikkeling, bijvoorbeeld door deelname aan de tweejaarlijkse conferenties van ESHA en ICP, waar schoolleiders uit allerlei

landen kennis uitwisselen. Wij organiseren studiereizen naar het buitenland, zodat schoolleiders van ontwikkelingen in andere landen leren. Een voorbeeld is een studiereis naar Denemarken over loopbaanoriëntatie en –begeleiding in het vmbo. Verder zijn we bezig met wetenschappelijk onderzoek naar nationale verschillen in de rol van de schoolleider in relatie tot PISA. De eerste resultaten hiervan zijn gepresenteerd op een internationale conferentie tijdens het Nederlandse EU-voorzitterschap. Dit onderzoek wordt de komende jaren uitgebreid en verdiept, waarbij aandacht zal worden besteed aan de nationale verschillen ten aanzien van de rol van schoolleiders en docenten, en de gevolgen die dit heeft voor de onderwijskwaliteit. Medewerkers van Schoolmanagers_VO die bij deze activiteiten zijn betrokken, wisselen structureel opgedane kennis en ervaring met elkaar uit. Die kennis en ervaring benutten wij uiteraard bij de ontwikkeling en uitvoering van dit innovatieplan. Daarnaast kiezen we steeds vaker voor een werkwijze waarin we actief samenwerken met anderen. Hierdoor is het mogelijk gezamenlijk een groter effect te realiseren. Daarbij wordt voorkomen dat zaken onnodig dubbel worden gedaan.

2. Inhoudelijke leidraad voor innovatie

School en maatschappij kun je nooit los van elkaar zien. Dat was vroeger zo, dat is nu nog meer zo. Want de samenleving wordt steeds complexer en de veranderingen gaan steeds sneller. De school moet mee veranderen. De veranderende maatschappelijke context heeft gevolgen voor de maatschappelijke en pedagogische functie van de school, de oriëntatie op vervolgopleidingen en beroepen, het primaire proces en de onderwijs- en schoolorganisatie. Deze vier domeinen zijn de inhoudelijke leidraad voor de innovatie in het voortgezet onderwijs.

- **1 De maatschappelijke en pedagogische functie van de school**

In het maatschappelijke en politieke debat over het onderwijs gaat het vaak over de taken van de school ten aanzien van cultuuroverdracht, sociale cohesie en maatschappelijke integratie. De toegenomen diversiteit in de samenleving maakt deze taak er niet gemakkelijker op. Dat is de afgelopen jaren wel gebleken. De inhoudelijke invulling ervan is minder vanzelfsprekend dan vroeger. Van scholen wordt verwacht dat ze polarisatie vroegtijdig signaleren en maatschappelijke binding bevorderen. Dat ze jongeren waarden bijbrengen als respect, verdraagzaamheid en gelijkwaardigheid. Tegelijkertijd verwacht de samenleving dat scholen rekening houden met verschillen in de achtergrond en cultuur van jongeren. Scholen krijgen meer ruimte voor eigen beleid en bepalen dus zelf hoe ze voldoen aan de verwachtingen uit de omgeving en hoe ze bijvoorbeeld de relatie met ouders vormgeven.

- **2 Oriëntatie op de toekomst: vervolgopleidingen en arbeids- en levensloopbanen**

Door de snelle veranderingen in de maatschappij en de arbeidsmarkt is het voor jongeren moeilijk zich een duidelijk beeld te vormen van hun toekomstperspectief. Ze moeten ook veel meer keuzes maken dan vroeger. Scholen hebben de opdracht om hen een referentiekader te geven dat houvast biedt bij het ontwikkelen van persoonlijke en maatschappelijke competenties en bij het maken van passende keuzes voor een vervolgstudie en beroep. Daarbij wordt van scholen gevraagd om de obstakels in de leerloopbaan van leerlingen te slechten door beter samen te werken met aanleverende en afnemende onderwijspartners, zowel binnen als buiten de eigen onderwijsinstelling (doorlopende leerlijnen).

Een open school

"De school zou veel opener moeten zijn naar de samenleving en de samenleving zou de school in moeten komen. Ik zou de school willen zien als een plek waar de leerling zich ontwikkelt als mens, als een plek die leidt naar een plaats in de samenleving. Daarvoor moet je leren, kennis opdoen en vaardigheden ontwikkelen. Het gaat mij om de pendel van theorie naar praktijk. En omgekeerd: dat een leerling wat hij in de praktijk leert, in de school brengt. Leren gaat veel effectiever als je voortdurend die pendel maakt."

Stef Heinsman, directeur van Helen Parkhurst in Almere.

Perspectief

"We moeten een nieuwe aansluiting zoeken bij de belevingswereld van jongeren en bij hun ontdekkingstocht in het leven. Het is echter ook onze taak om leerlingen een breder en verder reikend perspectief aan te bieden; om grenzen te verleggen en voortdurend prestaties te verbeteren."

Sam Terpstra, algemeen directeur CSG Reggesteyn in Nijverdal-Rijssen.

- **3 Het primaire proces: leerconcept, didactiek, onderwijsinhoud, examinering en afsluiting**

Onder invloed van het rijke, gevarieerde aanbod van technologie en communicatiemedia leren jongeren anders dan vroeger: meer visueel, meer associatief.

Daarnaast moet de school concurreren met andere vormen van tijdsbesteding, zoals sportclubs en baantjes. Tegelijkertijd leren kinderen veel van wat ze buiten de school ondernemen; daar zou de school bij moeten aansluiten. Scholen krijgen meer ruimte om zelf vorm en inhoud van het onderwijs te bepalen. Essentiële vragen daarbij zijn: Hoe kan het onderwijs deze leerlingen blijven boeien en motiveren? Welk leerconcept, welke didactiek en kennisaanbod passen hierbij? Hoe kunnen we dat concreet invullen?

- 4 Onderwijs- en schoolorganisatie

De nieuwe leerconcepten, leerinhouden en didactiek vragen om meer flexibiliteit in de organisatie van het leren en van de school als geheel. De ontwikkeling van het onderwijskundig proces is alleen mogelijk wanneer de bedrijfsvoering op orde is. Met andere woorden, de ontwikkelingen in het primaire en secundaire proces moeten goed met elkaar in evenwicht zijn. Belangrijke aandachtspunten hierbij zijn: duidelijke structuur, beleggen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, bepalen van competenties van leraren(teams), goed financieel beleid en personeelsbeleid, en kwaliteitszorg om de processen op al deze terreinen te monitoren en eventueel bij te stellen.

In de praktijk lopen deze vier gebieden door elkaar heen en grijpen ze op elkaar in. Hoewel we het belang van integrale schoolontwikkeling zeer onderschrijven, is het relevant deze domeinen te onderscheiden, omdat op elk domein aangrijpingspunten kunnen liggen voor vernieuwingen in de school.

3. Visie op innovatie

Schoolmanagers_VO kiest niet voor één inhoudelijke benadering. Daarvoor is de leerlingengroep te breed en te gevarieerd. Grote verschillen zijn er ook tussen wat docenten aankunnen. Verder maakt de positie van het voortgezet onderwijs als schakel tussen primair en hoger onderwijs het onwenselijk om voor één inhoudelijke koers te kiezen.

Wij definiëren innovatie als een continue schoolontwikkeling in voortdurende wisselwerking met de maatschappij, om zo de kwaliteit van het onderwijs te borgen en te verbeteren. Twee eeuwen geleden was het schoolbord een innovatie in het onderwijs. In de vorige eeuw waren het pedagogen als Piaget, Freinet, Montessori en Vygotsky die met pedagogisch nieuwe concepten (taaldrukwerkplaats, zelfstandig werken, plannen en leren) en praktische verbeteringen kwamen (bij de leeftijd passend losstaand meubilair, nieuwe praktische leermiddelen voor de ontwikkeling van rekenvaardigheid en ruimtelijk inzicht). Vandaag de dag benutten we nieuwe pedagogische inzichten (uitgewerkt door onder anderen Luc Stevens, Micha de Winter en Alex van Emst) voor 'het nieuwe leren', elektronische leerplatforms en werkpleksimulaties.

Sommige scholen kiezen voor een radicale omslag en een nieuw leerconcept. Bij veel scholen past een meer geleidelijke ontwikkeling waarin een beproefde aanpak een belangrijke plaats behoudt. Waar het om draait is dat het onderwijs, vanuit zichzelf, zich voortdurend aanpast aan de behoeften van de maatschappij. Scholen bevinden zich dus dan in een continu ontwikkelingsproces. Zij veranderen ieder op hun eigen manier en zorgen er daarbij voor dat ze in verbinding staan met hun omgeving en belanghebbenden. De school maakt een bewuste keuze met betrekking tot het onderwijs dat zij wil bieden en houdt daarbij rekening met haar uitgangspositie en ambitie. Het startmoment en het (voorlopige) eindstadium verschilt dus per school. Deze verschillen leiden tot een grotere diversiteit in het onderwijsaanbod: de leerling heeft wat te kiezen.

Beslist niet alle scholen in Nederland hoeven zich dus te ontwikkelen tot een Slash 21. Integendeel. Wij staan differentiatie voor in profielen en concepten, passend bij de eigen context van de school. Het innovatieplan wil recht doen aan deze verschillen.

Overgangsperiode

"Een belangrijk uitgangspunt van onze school is dat we recht willen doen aan verschillen. Dit klinkt als een cliché, maar we hebben het echt fors ingezet. Iedere medewerker heeft een training in human dynamics gevolgd. We willen dit nog verdiepen, zodat docenten dit echt gebruiken in hun contacten met leerlingen." Kees Maas, afdelingsdirecteur 3-, 4- en 5-havo van het Tongerlo Norbertus College in Roosendaal.

Zijn school verkeert in een overgangsperiode en investeert veel in denken en discussiëren. Toch zijn al vernieuwingen zichtbaar. Een voorbeeld is de profielweek voor 4-havo en 5-vwo, waarin de leerlingen uitsluitend bezig zijn met profielvakken. Het mes snijdt aan twee kanten, zegt Maas. "Leerlingen krijgen de mogelijkheid op hun eigen terrein te laten zien wat ze kunnen. Daarnaast doorbreken we het patroon met andere activiteiten en werkvormen en leggen we een relatie met zaken buiten de school."

Doel van innovatie

Innovatie mag nooit een doel op zich worden. Innovatie moet bijdragen aan oplossingen voor problemen die in de huidige praktijk worden gevoeld. Teveel leerlingen zijn niet gemotiveerd voor hun studie. Weliswaar is de schooluitval minder groot dan vaak wordt gedacht; minder dan vijf procent van de vmbo-leerlingen verlaat de school zonder diploma. Maar elke leerling telt. Dus moeten we de kernvraag stellen: halen we alles uit onze leerlingen en halen leerlingen voldoende uit zichzelf? Verder is de veiligheid op veel scholen een probleem. De inspectie meldt in haar laatste Onderwijsverslag dat de veiligheidsproblematiek in 2003/2004 ten opzichte van het jaar daarvoor niet is toegenomen, maar zeker ook niet is afgenomen. Op het gebied van veiligheid, voortijdig schoolverlaten en spijbelen is daarom een sterker beleid op school- en regionaal niveau nodig. Ook de behoefte aan onderwijs op maat neemt toe. Extra zorg voor leerlingen die dat nodig hebben, uitdagingen voor begaafde leerlingen.

Andere verbeterpunten die de inspectie noemt, hebben betrekking op het didactisch handelen: activerende werkvormen, variatie in werkvormen en gerichte begeleiding van leerlingen bij hun leerproces. Een andere ontwikkeling is de toenemende relevantie van het buitenschools leren. Steeds belangrijker wordt het om het leren in de wereld buiten de school op een structurele wijze te koppelen aan het binnenschools leren. Voorbeelden hiervan zijn maatschappelijke stages en leerwerktrajecten. Op al deze terreinen moeten en willen wij een slag maken.

Het doel van innovatie is dus kwalitatief goed onderwijs dat leerlingen boeit, uitdaagt en motiveert. Het doel is dat leerlingen zich optimaal ontwikkelen en dat leraren zich gestimuleerd voelen hun competenties optimaal in te zetten voor de ontwikkeling van leerlingen. Dat is ook de hoofdboodschap van Koers VO, het beleidsdocument van de minister dat het veelzeggende motto heeft: 'De leerling geboid, de school ontketend'.

De kansen die Koers VO biedt, zullen we benutten om dit motto waar te maken. Wanneer de scholen zelf, individueel en als sector, in staat zijn de kwaliteit van het voortgezet onderwijs te verbeteren, zullen stelselwijzigingen van bovenaf niet meer nodig zijn. Het voortgezet onderwijs vernieuwt dan zichzelf, waar en wanneer dat nodig is.

In het onderzoek 'Innoverende scholen voor voortgezet onderwijs: thema's, trends en inspirerende voorbeelden' (2004) van de Universiteit Twente worden enkele belangrijke conclusies getrokken die de noodzaak van innovatie ondersteunen. Innovaties hebben een positief effect op de werkhouding, motivatie en het zelfvertrouwen van leerlingen. Ze zorgen tevens voor meer samenwerking tussen docenten en dat levert hen meer werkplezier en betrokkenheid op.

Voer voor leergierige vwo'ers

Voor Utrechtse vwo'ers die meer willen dan het standaardprogramma, is er sinds kort het 'Junior College'. Dit is een samenwerkingsverband van de Universiteit Utrecht en twaalf vwo-scholen uit de regio. Hoofddoel is om getalenteerde en gemotiveerde leerlingen een uitdagend bèta-programma te bieden. Daartoe volgen ze twee dagen per week les aan de universiteit. Universitaire docenten en vwo-docenten verzorgen samen het onderwijs. Een paar voorlopige positieve effecten: een nieuwe kijk op lesgeven waar collega's op school van meeprofiteren, arbeidssatisfactie van de participerende docenten, verbeterde contacten met de universiteit en tevreden uitverkoren leerlingen. De leerlingen hebben straks een voorsprong in kennis en vaardigheden en zullen meer gefundeerd een vervolgopleiding kunnen kiezen. De Universiteit Utrecht hoopt het aantal deelnemende scholen uit te breiden en ook alfa- en gammavakken erbij te betrekken.

Het Junior College is één van de initiatieven om uitblinkers tegemoet te komen. Andere voorbeelden zijn het Leidse Pre-University College en het Pallas Athene College in Ede (een vijfjarig vwo).

Uitgangspunten voor innovatie

In deze paragraaf vatten wij samen welke punten wij essentieel vinden voor het realiseren van innovatie.

- Aan de basis ligt vertrouwen in de houding van schoolleiders en leraren dat zij het beste uit leerlingen willen halen.
- Innovatie vereist ondernemend en risiconemend gedrag.
- Innoveren moet je leren. Wie leert, moet fouten kunnen maken.
- Binnen de school en de sector kan men veel leren van elkaar. Er is meer kennis in de sector dan men vaak denkt.
- Innovatie vraagt om reflectie op je eigen beleid en je eigen gedrag als school. Dat betekent dat de school openstaat voor ontwikkelingen buiten de eigen school en buiten de eigen sector.
- Innovatie is een permanent veranderingsproces waarin scholen voortdurend in verbinding staan met belanghebbenden: leerlingen, ouders, gemeenten, lerarenopleidingen, vervolgonderwijs, maatschappelijke instellingen, bedrijfsleven en waar mogelijk en nodig de wetenschap.

- Innovatie start met een consistente visie op leren en ontwikkelen die gedragen wordt door de hele school.
- Innovatie is mensenwerk. Dus wordt het innoverend vermogen van de school bepaald door de kwaliteiten van schoolleiders en vooral ook docenten.
- Innovatie veronderstelt integraliteit in het schoolbeleid en dus de vaardigheid van schoolleiders om integraal te sturen.
- Leraren spelen een cruciale rol bij innovatie. Zij moeten het doen.
Schoolleiders zullen enerzijds hun vernieuwingsdoelen moeten afstemmen op wat leraren aankunnen, en anderzijds het leraren mogelijk moeten maken om gezamenlijk hun vernieuwingskracht te vergroten. Dat betekent werk maken van integraal personeelsbeleid, competentiebeleid en persoonlijke ontwikkelingsplannen. De werkomstandigheden verbeteren door taakbeleid en het creëren van een uitdagende werkomgeving. Het vormen van teams waarin leraren collegiaal werken aan onderwijsontwikkeling.

4. Innovatiestrategie: basis, diepte en breedte

Wij onderscheiden ten aanzien van de innovatiestrategie drie niveaus: basis, diepte en breedte. De basisstrategie richt zich op alle vier de inhoudelijke domeinen die we in hoofdstuk 2 hebben onderscheiden. Met dieptestrategie bedoelen we een baanbrekende innovatie op een van de vier terreinen. Breedte wordt bereikt als de innovatie zich verspreidt, binnen of buiten de school. Deze strategie moet een continue ontwikkeling garanderen, met daarbinnen ruimte voor verschillende uitwerkingen door scholen.

Hieronder lichten we de drie niveaus verder toe; daarbij geven we ook aan hoe we elk niveau willen faciliteren.

Basisstrategie: R&D-functie op schoolniveau

De basisstrategie richt zich op het onderhouden en optimaliseren van het primaire en secundaire proces. Het betekent dat elke school zich periodiek afvraagt 'doen we de goede dingen - en doen we deze goed'?. Past wat wij doen bij deze tijd? Past het bij de leerlingen? Schieten we ergens tekort? Zo ja, hoe kunnen we dat verbeteren?

Scholen maken zelf in hun reguliere begroting en bedrijfsvoering middelen vrij om ontwikkeling op schoolniveau te bekostigen: een R&D-functie, bij voorkeur in alle lagen van de schoolorganisatie. Voor een deel zal dat betekenen dat zichtbaar wordt gemaakt welke middelen de school al inzet voor ontwikkeling; voor een ander deel dat de school andere beleidskeuzes maakt.

Dieptestrategie: landelijke innovatievoorziening

Bij de dieptestrategie gaat het om baanbrekende experimenten waarbij op voorhand geen volledige zekerheid is over de opbrengst. Voor dergelijke experimenten is een landelijk innovatiebudget nodig. Wij willen voor deze investeringen een innovatievoorziening inrichten: een R&D-functie op sectorniveau. We gaan er vanuit dat de sector een programmaraad instelt die de thema's en beoordelingscriteria vaststelt. Een criterium is bijvoorbeeld de betrokkenheid van leraren, leerlingen en ouders bij de ontwikkeling. Een criterium kan ook zijn dat externen, met name onderzoekers, bij een ontwikkelactiviteit worden betrokken. Scholen kunnen op eigen initiatief aanvragen indienen, maar ook zullen scholen worden uitgenodigd om met innovatievoorstellen te komen.

De hoofdlijnen voor zo'n innovatievoorziening hebben we beschreven in deel 2 (deelproject 4).

Naar een eigen nieuwe onderbouw

In het SLOA-project 'Van beleidsarm invoeren naar beleidsrijk op weg' koersen dertien scholen naar een eigen nieuwe onderbouw. Van de vier scenario's van de Taakgroep Vernieuwing Basisvorming kiezen verreweg de meeste voor scenario 2, met elementen van scenario 3. Schoolleiding en voorlopers gaan graag een stap verder, maar begrijpen dat dit voor het volledige team nog niet haalbaar is. Die acceptatie is van groot belang. Door te erkennen dat scenario 2 goed genoeg is, krijgen sommige leraren zin om toch verder te gaan. Het grote enthousiasme van de leraren is overigens opvallend. De APS-adviseurs die het project begeleiden, Jan van Huijkelom en Geppie Bootsma, geven als verklaring dat de docenten vanaf het eerste begin zijn uitgenodigd om mee te ontwikkelen. "Een tweede verklaring is dat wij leraren en leerlingen met elkaar laten praten. Leerlingen weten vaak treffend aan te geven waar het in de lessen aan schort. Dat geeft eerder bereidheid tot veranderen dan ideeën van bovenaf."

Ook Schoolmanagers_VO voert een onderbouwproject uit, met 36 scholen die in netwerkverband innoveren. De overeenkomsten in verloop en opbrengsten tussen het SLOA-project en ons project zijn frappant. Hoe verschillend scholen ook zijn, qua cultuur, beleidsvoerend vermogen en ambitie, blijktbaar moeten ze dezelfde processen en ontwikkelingen doormaken als ze gaan innoveren. Scholen kunnen dus veel van elkaar leren.

Breedtestrategie: makelaarsfunctie

De breedtestrategie is gericht op het verspreiden van succesvolle innovaties en projecten, zowel binnen een school (horizontale verbreding) als van school- naar sectorniveau (verticale verbreding). Door deze kennistransfer kan schoolontwikkeling een impuls krijgen. Omdat innovaties niet zonder meer gekopieerd kunnen worden, vraagt de transfer van een school (en soms van een aantal scholen samen) vaak nog een behoorlijke inspanning. Van de manier waarop een innovatie is geïmplementeerd, kunnen andere scholen weer leren. Het gaat dus om een interactief en veelzijdig proces.

Bekeken wordt hoe en onder welke voorwaarden de innovatievoorziening de breedtestrategie kan faciliteren. In ieder geval zal het SLOA-budget grotendeels daaraan besteed moeten worden.

Verder wordt de breedtestrategie ondersteund door de innovatiemakelaar, een nieuwe functie die bevordert dat scholen van en met elkaar leren. De makelaarsfunctie hebben we beschreven in deel 2 (deelproject 1).

5. Kwaliteitszorg: innovatie zichtbaar maken

Innovatie en schoolontwikkeling zijn onlosmakelijk verbonden met kwaliteitszorg. Kwaliteitszorg en met name (zelf)evaluatie is een belangrijk instrument om te meten of de beoogde doelen zijn bereikt en of bijstelling nodig is. Kwaliteitszorg impliceert een cyclische benadering: innovatiebeleid formuleren, vernieuwingen initiëren, de uitvoering evalueren en de vernieuwingen zonodig bijstellen (plan, do, check, adapt).

Kwaliteitszorg heeft een tweeledig doel: namelijk dat de school (1) leert van de ervaringen en (2) verantwoording aflegt voor de keuzes en resultaten, aan de overheid en aan belanghebbenden in en rondom de school. Deze belanghebbenden verschillen en hebben niet dezelfde behoeften en binding met de school. De verantwoording moet hierop aansluiten.

Bij de beoordeling van innovatie-aanvragen zal de innovatievoorziening als criterium hanteren of voor een goede monitoring is gezorgd. Het is van belang ook wetenschappers hierbij te betrekken en wel vanaf de start: bij het formuleren van de vernieuwingsvraag. Voor welk probleem moet de innovatie een oplossing zijn? Welke criteria gebruik je om te meten of er verbetering is opgetreden? Hoe gebruik je de resultaten van de evaluatie?

Het zichtbaar maken van vooruitgang en successen is ook van belang om de vaart erin te houden na de eerste enthousiaste start. Onze ervaringen in het Netwerkproject Onderbouwontwikkeling (voorheen: Basisvormingsproject) onderstrepen dit. Hierin blijkt bovendien dat een goed integraal personeelsbeleid, met een duidelijke koppeling naar de visie en doelen van de school, een spilfunctie vervult.

Wat geldt voor de individuele school, geldt ook voor de sector. We zullen ook als sector het effect van de innovatiestrategie moeten monitoren. Nieuwe vragen dienen zich daarbij aan. Hoe maak je sectordoelstellingen meetbaar? Welke criteria hanteer je daarbij? Schoolmanagers_VO denkt aan de ontwikkeling van voornamelijk kwalitatieve instrumenten en werkwijzen in samenwerking met het kwaliteitszorgproject Q5.

Kwaliteitszorg op Limburgse scholen

De vijftien scholen van de Provinciale Stichting Voortgezet Onderwijs Limburg (PSVOL) werken collectief aan kwaliteitszorg, met zelfevaluatie en collegiale visitatie als belangrijke ingrediënten. Met ondersteuning van twee adviesbureaus startte het traject in 2002/2003. Om tot een gemeenschappelijk beleidskader voor kwaliteitszorg te komen, hebben enkele schoolleiders en bestuurders in drie workshops onderwerpen verkend als: de ambities van PSVOL, de relatie met de cyclus van planning en verantwoording, de relatie met het veranderende inspectietoezicht en het gebruik van het INK-model. Een concept-beleidskader is opgesteld dat met alle rectoren en directeuren is besproken. In driedaagse audittrainingen hebben deelnemers van drie tot vijf scholen kennisgemaakt met het INK-model en de zelfevaluatie voorbereid. Vervolgens heeft iedere school de zelfevaluatie opgesteld door voor de negen organisatie- en resultaatgebieden uit het INK-model te beschrijven wat ze doen, wat goed gaat en wat beter kan.

Verspreid over de provincie zijn groepen van drie tot vier scholen gevormd die elkaar hebben gevisiteerd, met de zelfevaluatie als vertrekpunt. Vragen die de zelfevaluatie oproepen, zijn voorgelegd aan directie, coördinatoren, leraren, OOP'ers, leerlingen en ouders. De scholen staan nu voor de opgave de verworvenheden van het traject in te bouwen in de eigen manier van werken, zodat een duurzame ontwikkeling van kwaliteitszorg gaat ontstaan.

6. Rol van de overheid

De overheid tracht op verschillende manieren scholen te stimuleren en te ondersteunen bij innovatie en ontwikkeling. In het verleden waren drie lijnen te onderscheiden: uitdragen van een visie op het onderwijs (vaak vormgegeven in concrete plannen voor onderwijsvernieuwing), beschikbaar stellen van doelsubsidies en het becommentarieerd verspreiden van informatie over de ontwikkelingen in de sector (vaak op basis van onderzoeken door de inspectie).

Het ingezette beleid van de laatste jaren kenmerkt zich door ruimte en autonomie voor scholen. Hoewel autonomie ook afzijdigheid voor de overheid inhoudt, is een duidelijke inbreng op hoofdlijnen maatschappelijk gewenst. Schoolmanagers_VO heeft daar al eerder een aparte notitie over geschreven: 'Autonomie moet van twee kanten komen'.

De overheid kan de vragen van de samenleving voorleggen aan het onderwijs zodat wij daarop antwoorden kunnen formuleren. Verder heeft de overheid de taak de samenhang te bewaken tussen onderwijs en andere beleidsterreinen (zoals in Operatie Jong) en is ze verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs als geheel. Anderzijds is het aan de overheid om beleidsruimte te creëren die innovatie op schoolniveau mogelijk maakt. De inventarisatie en opschoning van belemmerende regelgeving is een eerste belangrijke stap. Lastig daarbij is dat vaak niet is te voorzien welke regelgeving een hindernis vormt. Dat wordt in veel gevallen pas bij het realiseren van een innovatie duidelijk. Een experimenteerartikel voldoet daarom niet altijd. Onderzocht kan worden wanneer ontheffing van een regel een oplossing biedt. Het uitgangspunt van regelgeving moet zijn dat het duidelijkheid geeft over de kaders waarbinnen scholen moeten opereren. Die helderheid zal schoolleiders stimuleren de beschikbare ruimte daadwerkelijk te gebruiken. Schoolmanagers_VO heeft deze ideeën onlangs uitgewerkt in een aparte notitie.

Door de veranderde rol van de overheid zullen bepaalde taken overgaan naar de sector. Dit betreft voor een deel de subsidierol doordat de sector een procedure zal opstellen voor de innovatievoorziening. Het betreft ook de monitorfunctie. De overheid, in casu de inspectie, blijft natuurlijk de organisatie die controleert of elke school het gemeenschapsgeld op een goede wijze besteedt. Het verstrekken van gegevens over de ontwikkelingen binnen de sector moet steeds meer de verantwoordelijkheid van de sector zelf worden.

Samenvattend: de overheid heeft een kaderstellende en faciliterende rol, gericht op het mogelijk maken van vernieuwingsinitiatieven van scholen, op een betrokken wijze en steeds in gesprek met belanghebbenden uit het voortgezet onderwijs.

7. Rol van Schoolmanagers VO en de sector

Om de innovatie in het voortgezet onderwijs te versterken en te verbreden acht Schoolmanagers_VO de volgende punten van belang:

- Vaststellen van een (meerjarige) beleidsagenda voor de innovatie.
- Aanleggen van een infrastructuur tussen alle partijen die een bijdrage (kunnen) leveren aan de innovatiebeweging en die daar een belang bij hebben.
- Leggen van verbindingen: binnen scholen, tussen scholen en tussen scholen en omgeving (ouders, vervolgopleidingen, lerarenopleidingen, bedrijfsleven, maatschappelijke instellingen, wetenschap).
- Uitdragen (op vele manieren) wat aan innovatieve initiatieven wordt ontplooid.
- Ondersteunen van vernieuwingsinitiatieven van scholen.
- Versterken van kwaliteitszorg in scholen.
- Monitoren van de ontwikkelingen binnen de sector.

Hoe Schoolmanagers_VO dit wil realiseren en hoe zij haar rol daarin ziet, werken wij hieronder concreet uit.

Innovatiemakelaar

Er is kennis nodig over hoe je innoveert en vernieuwingen verankert; welke middelen en menskracht je nodig hebt om de beoogde veranderingen te realiseren; welke platforms en netwerken er zijn om verbindingen te maken en kennis en ervaringen uit te wisselen. Schoolleiders geven aan op het gebied van innovatie en schoolontwikkeling behoefte te hebben aan uitwisseling van kennis en ervaring en aan specifieke ondersteuning op maat. Er is een grote wil om van elkaar te leren, maar het is een probleem om elkaar te vinden. Om scholen passend met elkaar te verbinden (*matching*) is een makelaarsfunctie vereist. Schoolmanagers_VO wil invulling geven aan deze functie.

Zo'n innovatiemakelaar kan netwerkvorming stimuleren, uitwisselingsbijeenkomsten organiseren, praktijkvoorbeelden uit binnen- en buitenland openbaar maken, informatie over innovatieve ontwikkelingen inventariseren en ontsluiten, hulp bieden bij het ontwikkelen van instrumenten (voor kwaliteitszorg, personeelsbeleid et cetera) en ondersteuning bieden bij innovatieprocessen via collegiale advisering. Gedacht wordt ook aan een digitale marktplaats, waar schoolleiders en docenten kennis en ervaringen kunnen uitwisselen en ideeën kunnen opdoen.

Kenniscirculatie

"Kenniscirculatie door middel van projecten die interessant zijn voor zowel leraren als lio's, voor zowel school als lerarenopleiding." Dat is wat Johan van der Sanden voor ogen staat. De hoogleraar aan de Technische Universitaire Lerarenopleiding in Eindhoven, tevens lector in de didactiek van het beroepsonderwijs bij Fontys, heeft daar de naam SOOP voor bedacht. SOOP staat voor het idee dat je een sterkere verbinding moet maken tussen Schoolontwikkeling, Opleiden van leraren, Onderzoek en Professionele ontwikkeling van zittende leraren. Een project dat dit moet realiseren, is TOP-3C van de lerarenopleiding Fontys in Tilburg en vmbo- en mbo-scholen, in samenwerking met bedrijven uit de regio. In dit project wordt een simulatiebedrijf opgericht dat gerund wordt door vmbo- en mbo-leerlingen. Studenten van de lerarenopleiding voor avo-vakken begeleiden hen en leren zo lesgeven in het beroepsonderwijs. Een tweede poot van dit project is een docentenwerkplaats, waar leraren en studenten samen leerroutes en lesmateriaal ontwerpen volgens de 3C-didactiek: concepten uit de avo-vakken worden zodanig aan de orde gesteld in bedrijfscontexten dat ontwikkeling van beroepscompetenties wordt gestimuleerd.

Het project wordt ondersteund door een onderzoeksprogramma onder leiding van Van der Sanden, met name gericht op de ontwikkeling van de nieuwe didactiek. In dat onderzoek hebben docenten, lerarenopleiders en studenten een actieve rol.

TOP-3C is een van de innovatieve arrangementen van Het Platform Beroepsonderwijs.

Onderzoek

Onderzoek kan een reflectiefunctie vervullen en zo bijdragen aan kwaliteitsverbetering. Ook kan onderzoek de waarde van bepaalde innovaties aantonen en daarmee innovaties in het onderwijs een steviger fundament geven. Door wetenschappelijk te onderbouwen wat waarde heeft, kan het budget voor innovaties effectiever worden ingezet en kunnen waardevolle innovaties breder worden geïmplementeerd. Er is echter nog weinig transfer tussen onderwijsonderzoek en onderwijspraktijk.

Schoolmanagers_VO spant zich daarom in om meer samenwerking te realiseren tussen onderzoekers en scholen. Er zullen communicatielijnen moeten worden uitgezet van en naar de innovatiemakelaar om wetenschappelijke kennis en onderwijspraktijk aan elkaar te koppelen.

De innovatiemakelaar heeft, als een spin in het web, een netwerkfunctie die zich over de volle breedte van de sector en over aangrenzende sectoren uitstrekt. Daarnaast zal

Schoolmanagers_VO op landelijk niveau invloed uitoefenen op de programmering en prioritering van onderzoeksgelden. Een koppeling tussen de agenda van wetenschappelijk onderzoek en de beleidsagenda voor innovatie is een belangrijke start.

Ict

Om innovaties in het onderwijs te realiseren wordt een enorme inspanning verwacht van alle betrokkenen. Ict is hierbij een belangrijk hulpmiddel en kan zelfs als vliegwiel fungeren. Zoals verwoord in Koers VO: 'Ict blijkt in de praktijk een krachtig middel om de innovatiebehoeften van scholen handen en voeten te geven en leerlingen daarbij maximaal te boeien. De toepassing van ict biedt mogelijkheden om beter aan te sluiten bij de interesses van leerlingen, bij verschillende leerstijlen en voor het bevorderen van actief en zelfstandig leren'.

Ict kan niet alleen onderwijsinhoudelijke ontwikkelingen (het primaire proces), maar ook het secundaire proces in de school ondersteunen. Zo kan ict de verantwoordingslast, die het gevolg is van de toegenomen autonomie, verlichten door een efficiëntere en effectievere uitwisseling van gegevens. Ook kan met ict gegevens gemakkelijker tussen scholen worden uitgewisseld. Daaraan bestaat behoefte bij het realiseren van doorlopende leerwegen.

Voor de bevordering van de inzet van ict in het primaire en secundaire proces zijn al landelijke organisaties actief, zoals Ict op School en Kennisnet. Schoolmanagers_VO ziet het als haar rol om verbindingen te leggen tussen de diverse activiteiten en waar nodig initiatieven te ondersteunen, in samenwerking met de genoemde partijen.

Laptops

Alle eersteklasseers van het Alberdingk Thijm College in Hilversum krijgen komend schooljaar een laptop. "We hebben wel computerlokalen en een mediatheek. Maar als je ict in de lessen wilt integreren, dan heb je toch een capaciteitsprobleem. Laptops zijn dan de oplossing", aldus conrector Johan Peereboom. De school heeft de apparaten met een bulkcontract gunstig kunnen inkopen. De ouders leasen de laptop en betalen daarvoor 200 euro extra per jaar bovenop het boekenpakket. Na drie jaar is het hun eigendom. Dat zorgt ervoor dat de kinderen er zuinig op zijn. Alle leraren hebben een tablet gekregen, een laptop waar je ook op kunt schrijven. Elke week zijn er trainingssessies om zich in het gebruik ervan te bekwamen.

Een bezoek aan Engeland afgelopen najaar gaf de doorslag. Achterstandsscholen in Nottingham en Birmingham gebruiken laptops met groot succes. "We hebben er hele leuke lessen en erg gemotiveerde leerlingen gezien." Het is geen probleem om aan lesmateriaal te komen. "Op internet is zo veel te vinden dat je gratis kunt gebruiken. Je haalt letterlijk de wereld in huis. Ook bedrijven gaan investeren in educatieve software, bijvoorbeeld om leerlingen voor technische vakken te interesseren. Ook dat kun je gratis gebruiken." De bedoeling is de laptops in 30 procent van de les in te zetten en uiteindelijk het boekengebruik aanzienlijk te beperken.

Stimuleren en ondersteunen van de dieptestrategie

Scholen zullen zoveel mogelijk zelf de motor moeten zijn achter hun eigen ontwikkeling en dus achter de innovatie op de eigen school. Wanneer we het daartoe beperkt houden, zal het echter erg moeilijk zijn om binnen de sector voortgezet onderwijs een echte stap vooruit te maken. Daarvoor is het van belang dat er ruimte is voor baanbrekende en meerjarige experimenten. Het belang van dit soort experimenten gaat het directe belang van een individuele school te boven. Daarnaast is in dit soort experimenten geen garantie te geven over de opbrengst. Dit risico kan niet alleen door een aantal voorlopers op innovatief gebied worden gedragen. Wij vinden het daarom belangrijk een R&D-functie op het niveau van de sector te organiseren. Hierdoor wordt richting gegeven aan de ontwikkeling van het onderwijs binnen de sector en worden scholen, in ieder geval financieel, gesteund bij deze ingrijpende initiatieven.

Verdere ontwikkeling van de innovatiestrategie

Het belang van dit soort experimenten wordt versterkt door de visie dat het denken over innovatie in het voortgezet onderwijs 'nog niet af is.' Het is daarom noodzakelijk om de innovatiestrategie verder te ontwikkelen. Een centrale plaats in dit verdere denken zal worden ingenomen door een Programmaraad. In deze raad zullen zowel experts van binnen als van buiten het onderwijs zitting nemen. Dit laatste is van belang om de, van oudsher sterk naar binnen gerichte kijk, te doorbreken. De Programmaraad zal niet alleen het denken over innovatie en de innovatiestrategie oppakken. De raad heeft ook als functie kritisch te reflecteren op de uitvoering van het innovatieplan.

Hierbij vormt het monitoren van de deelprojecten (zie deel 2) een wezenlijk onderdeel. Continu zullen we ons moeten afvragen of de deelprojecten in voldoende mate bij aan het realiseren van het innovatieplan.

Natuurlijk zal niet alleen binnen de Programmaraad over innovatie en de innovatiestrategie worden gesproken. Eerder in dit plan is reeds aangegeven dat we de vele gesprekken die zijn gevoerd, niet als eenmalige activiteit zien. Deze gesprekken zullen we voortzetten en zowel het aantal als de diversiteit van de gesprekspartners zal toenemen.

DEEL 2 Projectvoorstellen

In deel 1 van dit innovatieplan hebben we beschreven hoe wij aankijken tegen de ontwikkelingen in het onderwijs en op welke wijze wij denken dat de innovatiebeweging versterkt kan worden. In dit tweede deel van het plan vijf deelprojecten opgenomen waarin we aangeven hoe we dat concreet willen gaan aanpakken. Deze deelprojecten zijn sterk met elkaar verbonden en hebben allen als doel een bijdrage te leveren aan het versterken van de innovatiebeweging.

Met het eerste, overkoepelend, project willen de innovatiestrategie verder ontwikkelen, de ontwikkelingen in het veld monitoren en de communicatie over het brede thema 'innovatie' vormgeven. In de vier volgende deelprojecten wordt ingezoomd op een onderdeel van het geheel. In de eerste drie deelprojecten staat de breedtestrategie centraal. Het gaat om het leggen en versterken van verbindingen tussen scholen, tussen verschillende organisaties en scholen, tussen de onderwijspraktijk en de wetenschap en tussen ICT en andere ontwikkelingen.

In het vierde deelproject staat de dieptestrategie centraal.

De opbrengsten, vragen en ervaringen van de vier deelprojecten zullen in het overkoepelend project in relatie met elkaar worden gebracht. Daarnaast zullen er ook veel verbindingen plaats vinden tussen met name de eerste drie deelprojecten.

Door de sterke samenhang tussen de deelprojecten ontkomen we er niet aan om activiteiten of elementen op meerdere plekken worden genoemd. In de uitvoering van de projecten al er echter actief op worden toegezien dat er geen doublures plaatsvinden. Ook zal scherp worden toegezien op het voorkomen van dubbelingen met activiteiten die andere organisaties uitvoeren.

Een overzicht van de thema's die in de projecten die in deel 2 van dit Innovatieplan worden beschreven zijn:

- de verdere ontwikkeling van de innovatiestrategie
- het versterken van de verbinding tussen scholen en tussen scholen en de schoolomgeving
- het versterken van de verbinding tussen wetenschap en onderwijspraktijk
- het versterken van de integratie van ICT in relatie tot innovatie
- het financieel ondersteunen van initiatieven van scholen die een bijdrage kunnen leveren aan de dieptestrategie.

Overkoepelend project: Verdere ontwikkeling van de innovatiestrategie

Doel van dit project is, om op het niveau van de sector v.o. te komen tot een verdere verdieping en tot een samenhangende agendering van de innovatiestrategie. Daartoe wordt een Programmaraad ingericht waarin gezaghebbende representanten zitting hebben van de velden van onderzoek/wetenschap, onderwijsondersteuning, scholen, lerarenopleidingen, toetsing/examinering, overheid en maatschappelijke organisaties/bedrijfsleven.

De opdracht van de Programmaraad is om de innovatie in het voortgezet onderwijs te (doen) monitoren, en jaarlijks bouwstenen aan te dragen voor een landelijke innovatie-agenda en voor een terugkoppelingsbijeenkomst waarin gezorgd wordt voor verdere afstemming van de activiteiten van alle actoren in en om het voortgezet onderwijs ten aanzien van innovatie.

We kiezen voor een Programmaraad die zowel een functie heeft in het kader van dit overkoepelende project als in het deelproject Innovatievoorziening. Dit om samenhang te bewerkstelligen en overbodige versnippering te voorkomen. Het is mogelijk dat vanuit de Programmaraad voor een specifiek thema werkgroepjes worden ingericht. Hierbij kunnen ook mensen van buiten de Programmaraad worden benaderd. Sowieso zal het voorkomen dat externen worden uitgenodigd om een keer bij de Programmaraad aan te schuiven om het beeld te verbreden.

Binnen dit overkoepelend project wordt ook de taak vervuld van het regisseren van de samenhang tussen de verschillende activiteiten/deelprojecten binnen het Innovatieplan_VO. De relatie met de Innovatievoorziening is stevig verankerd via de Programmaraad. Er zal echter ook coördinatie plaatsvinden van de activiteiten binnen de andere deelprojecten, o.a. door de verantwoordelijkheid voor vervolgplannen voor deelprojecten en de publicaties vanuit de verschillende deelprojecten. Juist omdat het denken over innovatiestrategie en de schoolontwikkeling – en de samenhang tussen vele elementen hierbinnen – nog lang niet is uitgekristalliseerd, zal er continu aandacht moeten zijn voor de vraag of er aanpassingen nodig zijn in de afgesproken aanpak. Binnen dit project ligt de verantwoordelijkheid om de noodzaak van wijzigingen en de mogelijkheden hiertoe na te gaan.

Daarnaast wordt binnen dit project de communicatie over de innovatiebeweging binnen het voortgezet onderwijs actief opgepakt. Een van de doelstellingen hierbij is om de ontwikkelingen goed over het voetlicht te krijgen en daarmee ook weer een stimulerende werking te hebben op de scholen.

Een concreet aandachtspunt binnen dit project is de regelgeving die past bij de bestuurlijke verhoudingen van deze tijd. Hierover zal het gesprek worden gevoerd met leden, met de inspectie en met OCW. Een van de concrete opbrengsten hiervan zal, in samenwerking met het ministerie, het formuleren van een ontheffingsartikel.

Tot slot zal binnen dit overkoepelend project worden ingezet op monitoring van de ontwikkelingen in de sector. Hierdoor willen we zicht krijgen op wat er gebeurt in het veld en op de succesfactoren. Hiertoe wordt een beperkt onderzoeksbudget opgenomen in de begroting. We zien deze monitoring/onderzoeksactiviteiten als een van de zaken die de innovatiebeweging een impuls kan geven.

Rolverdeling sector, programmaraad en minister

De Programmaraad vervult een hele belangrijke rol in zowel het verder ontwikkelen van de Innovatiestrategie als in sturen en faciliteren van de dieptestrategie via de Innovatievoorziening. Deze raad doet dat op verzoek en ten behoeve van de gezamenlijke scholen van het voortgezet onderwijs – de sector. De sectororganisatie (en zolang deze nog niet is gerealiseerd – Schoolmanagers_VO) neemt de beslissingen over de activiteiten die binnen het Innovatieplan_VO plaats vinden. De sectororganisatie is dan ook de gesprekspartner van de minister en degene die verantwoording af zal leggen over de resultaten van dit plan.

Opbrengsten in 2005/2006

- een verder uitgewerkte visie op innovatie en innovatiestrategie
- een meerjaren beleidsagenda voor innovatie
- een overzicht van de ontwikkelingen in Nederland op dit terrein
- een inventarisatie van het onderzoek naar (de meerwaarde van) innovatie in het onderwijs (zowel in Nederland als in het buitenland)
- een methodiek voor de monitoring van (het effect van) de ontwikkelingen rond innovatie
- een optekening van kennis over innovatie en innovatieprocessen
- een impuls van de innovatiebeweging in het voortgezet onderwijs
- vervolgplannen voor de verschillende deelprojecten
- een voorstel voor een ontheffingsartikel dat scholen de mogelijkheid biedt om ontheffing te krijgen voor een onderdeel van de regelgeving als dit de school overtuigend belemmert bij het realiseren van een innovatie.
- een communicatieplan

Activiteiten en planning

mei – augustus 2005:

- bepalen inrichting Programmaraad (zie deelproject innovatievoorziening)
- schrijven communicatieplan

september-december 2005:

- eerste twee bijeenkomsten Programmaraad
 - o activiteitenplan eerste jaar opstellen
 - o contouren innovatieagenda
 - o ontwikkelen monitoring
- organiseren bijeenkomsten/gesprekken met docenten, leerlingen, etc over innovatie en schoolontwikkeling
- organiseren kleinschalige conferentie
- uitvoeren communicatieplan
 - o opzetten katernenreeks
- start ontwikkeling monitor / afstemmen met andere onderzoeksontwikkelingen

januari – juni 2006

- drie bijeenkomsten Programmaraad
 - o vaststellen innovatieagenda
- uitvoeren communicatieplan
 - o bijeenkomsten organiseren (o.a. met docenten en schoolleiders)
 - o Publicaties
- Afronding ontwikkeling monitor en aanzet tot 1^e opbrengsten
- Voorbereiden 2^e conferentie (in schooljaar 2006/2007)
- Schrijven projectplannen voor 2006/2007

Begroting

Activiteit	2005	2006	2007	2008
Programmaraad - voorzitter - presentiegelden - ondersteuning	80.000	150.000	150.000	150.000
Communicatie - communicatieplan opstellen - uitvoeren plan - informatieverstrekking - katernenreeks	65.000	50.000	50.000	50.000
Conferenties/bijeenkomsten	25.000	50.000	50.000	50.000
Monitoring ontwikkelingen/ onderzoeksbudget	100.000	200.000	200.000	200.000
Secretariele ondersteuning	32.000	32.000	32.000	32.000
Bewaken samenhang/schrijven deelprojectplannen	38.000	55.000	55.000	55.000
Onvoorzien	30.000	50.000	50.000	50.000
Totaal	370.000	587.000	587.000 ¹	587.000

¹ De begrote bedragen voor 2007 en 2008 zijn alleen maar indicatief en zullen nader worden berekend en onderbouwd bij de opstelling van activiteitenplannen voor deze jaren.

Deelproject 1 Innovatiemakelaar

Inleiding

De innovatiemakelaar speelt een belangrijke rol bij de bevordering van innovatie. De innovatiemakelaar weet wat er speelt op scholen in het voortgezet onderwijs en brengt op sectorniveau scholen uit het voortgezet onderwijs bij elkaar op het gebied van innovatieve ontwikkelingen. Hierdoor wordt versterkt dat scholen van en met elkaar leren. De innovatiemakelaar organiseert de breedte en stimuleert de diepte. Hij doet dat op vier manieren, namelijk door:

- Scholen (willen) die innoveren te ondersteunen
- Kennis toegankelijk en beschikbaar te maken
- Kennisontwikkeling en uitwisseling te stimuleren
- Het leggen van verbindingen tussen scholen onderling en instellingen in de onderwijsomgeving.

Rol Schoolmanagers_VO

Schoolmanagers_VO wil als innovatiemakelaar opereren door enerzijds (aangepaste) voortzetting van bestaande activiteiten en anderzijds het ontwikkelen van nieuwe activiteiten. Daarbij richt het makelaarschap zich op het geven van ondersteuning aan scholen op drie niveaus:

- 1) kennisopbouw en visieontwikkeling (strategisch)
- 2) het ontwikkelen van schoolbeleid (implementatie)
- 3) uitvoering / praktijk van alledag (operationeel)

Het strategische vlak vormt voor een school de basis van de activiteiten die zich op implementatie- en operationeel niveau afspelen: de op dit niveau uitgestippelde lijn fungeert dan ook als een bewaking/borging van de samenhang tussen activiteiten op een school.

Schoolmanagers_VO wil met haar makelaarschap op alle drie gebieden schoolleiders ondersteunen en daarmee ingaan op zowel concrete vragen komend uit de praktijk van alledag, als knelpunten die betrekking hebben op de ontwikkeling van schoolbeleid en visieontwikkeling. Innovatie op breed landelijk niveau zal alleen succesvol zijn als er breed geïnvesteerd wordt in samenwerking. Dat geldt in eerste instantie voor scholen onderling. Schoolmanagers_VO wil hen hierbij ondersteunen door platforms, netwerken en collegiale consultatie. Verder is samenwerking van belang met instellingen die scholen ondersteunen en instellingen voor onderwijsonderzoek en wetenschap. Kennis uit onderzoek is er wel, maar niet voorhande op de plek waar zij nodig is. Schoolmanagers_VO wil samenwerken met alle partijen die een relevantie meerwaarde op kan leveren voor scholen in de onderwijspraktijk. Bovendien doen we niet wat elders al goed gebeurt. Daar gaat het vooral om de verbinding leggen.

Doelstellingen

- Bieden van een marktplaats voor en over onderwijsinnovatie voor scholen voortgezet onderwijs
- Agendering van innovatie en schoolontwikkeling als thema in de dagelijkse onderwijspraktijk op scholen
- Verbinden van scholen met elkaar en met hun omgeving
- Samenbrengen van relevante partijen rond onderwijsinnovatie
- Versterken van innovatief vermogen in de schoolorganisatie
- Versterken van integrale beleids- en bedrijfsvoering m.b.t. innovatie
- Innovatie in het Nederlands onderwijs plaatsen in internationaal perspectief

Wat kan een school van de innovatiemakelaar verwachten ?

Aangezien scholen van elkaar verschillen, is een diversiteit aan activiteiten nodig om scholen te

ondersteunen. Scholen kunnen de innovatiemakelaar inschakelen voor het opzetten en faciliteren van netwerken van scholen, om hen met elkaar in contact brengen en uitwisseling van kennis en ervaringen te stimuleren. Netwerken zijn de motor voor innovatie en actief kennisdelen. Daarnaast kunnen scholen zich tot Schoolmanagers_VO wenden voor:

- informatie over innovatie
- praktijkvoorbeelden uit binnen- en buitenland
- hulp bij het ontwikkelen van instrumenten
- collegiale advisering
- begeleiden, ondersteunen en optekenen van innovatieprocessen
- zoeken van potentiële partners voor samenwerking

(Meerjaren-)activiteitenplan

- Het ondersteunen van schoolleiders op het gebied van de ontwikkeling van schoolbeleid en visieontwikkeling bij innovatie.
In dat kader stelt Schoolmanagers_VO een expertgroep in van 6 tot 10 schoolleiders. Deze expertgroep komt regelmatig bijeen om een krachtige rol te kunnen vervullen in het ontwikkelen en versterken van innovatie in samenhang met onderwijskundig beleid bij collega-schoolleiders. Zij leveren daarnaast een bijdrage aan publicaties, en stellen voorbeelden uit hun eigen school ter beschikking. Deze expertgroep heeft een smallere en meer concrete taak in vergelijking met de Programmaraad. Zij houdt zich meer bezig met de operationele aspecten van het Innovatieplan. Er zal wel over en weer sprake zijn van een uitwisseling van informatie en signalen.
- Het houden van bijeenkomsten van schoolleiders met een informatief en / of scholend karakter. De bijeenkomsten richten zich op actuele thema's bij innovatie en worden geleid door een van de leden van de expertgroep. Zij zijn gericht op het versterken van het maken van keuzes om innovatie (en onderzoek) een vaste plek te geven in de schoolorganisatie op basis van onderwijskundige uitgangspunten. Tijdens de bijeenkomsten staat het leren van ervaringen van collega's centraal.
- Het verzorgen van publicaties.
Deze hebben innovatie als onderwerp en zijn gericht op de hierboven beschreven terreinen waarop de schoolleider activiteiten ontplooit: op gebied van kennisopbouw en visie-ontwikkeling over innovatie (strategisch niveau), beleidsontwikkeling (implementatie niveau), en actuele onderwerpen binnen innovatie in de vorm van praktijkverhalen en goede voorbeelden (uitvoerend niveau). Voor wat betreft publicaties op het gebied van kennisopbouw en visie-ontwikkeling wordt beoogd om schoolleiders te inspireren bij het ontwikkelen van visie door naast praktijkverhalen ook theoretische kennis te presenteren.
- Ondersteuning van scholen met specifieke hulpvragen (collegiale advisering).
Schoolmanagers_VO stelt opgeleide schoolleiders als adviseur beschikbaar voor het geven van adviezen op maat aan de school. Deze advisering kan eenmalig zijn, maar wanneer blijkt dat vragen en knelpunten zich bevinden op het vlak van schoolbeleid en/of visieontwikkeling kan dit eventueel uitmonden in een langduriger traject.
- Het verstrekken van informatie.
Het ondersteunen van schoolleiders bij hun concrete, uit de praktijk voortkomende algemene vragen door het verstrekken van voorbeelden en adressen. Schoolmanagers_VO gaat actief op zoek naar praktijkgegevens van scholen, en speelt als zodanig een transferrol bij het verzamelen van gegevens 'voor scholen - van scholen'.
- Het makelen van schoolspecifieke vragen.
Schoolmanagers_VO bemiddelt hierbij om de juiste vraag op de juiste plaats te krijgen. Dit kan betekenen dat scholen met elkaar verbonden worden: éénmalig of in een traject, individueel of in een netwerk. Of dat contact met de schoolomgeving nodig is. Wellicht kan een adviseur worden ingezet om specifieke schoolvragen te helpen beantwoorden. Tot slot zijn er vragen

waarbij onderzoek een rol kan spelen. Hier ligt een verbinding met de deelprojecten onderzoek en onderwijspraktijk en synergie ICT. Het kan voorkomen dat schoolspecifieke hulpvragen zich lenen voor ondersteuning in de vorm van onderzoek (actieonderzoek, kortlopend onderzoek, kennisrotonde, etc.) of het gebruik van ICT.

- Activeren van leren van elkaar.
Dit kan door bovengenoemde activiteiten. Specifiek willen we noemen dat Schoolmanagers_VO i.s.m. andere organisaties scholen wil ondersteunen bij de opstart en voeding van een netwerk.

Opbrengsten van het deelproject 2005-2006

- Een netwerk van schoolleiders met expertise over (het versterken van) innovatie bij collega-schoolleiders.
- Ondersteuning van schoolleiders onder andere d.m.v. bijeenkomsten, gericht op het leren van ervaringen van collega's (collegiale consultatie).
- Individuele ondersteuning op het gebied van innovatie met behulp van advisering aan schoolleiders
- Een databank met kennis en ervaringen uit de schoolpraktijk op het gebied van innovatie
- (i.s.m. oa. Kennisnet) Het opzetten en inrichten van digitale platforms voor schoolleiders, docenten etc.
- Voorbeelden en tips op diverse terreinen van innovatie.
- Diverse publicaties (zie ook andere deelprojecten)

Activiteiten en planning

mei - augustus 2005

- het inrichten en bemensen van de makelaar (waaronder opbouw / voorbereiding databank / infopunt)
- inrichten van de expertgroep
- in overleg met kennisnet inrichten van digitale platforms waar schoolleiders, docenten etc. elkaar kunnen ontmoeten
- opbouw databank met schoolgegevens en ervaringen op het gebied van innovatie

september – december 2005

- het verder uitbouwen van makelaaractiviteiten aan de hand van leden vragen
- wervingsactiviteiten: Wat kan de innovatiemakelaar voor u betekenen ?
- het makelen van schoolvragen over innovatie
- het organiseren van 5 informatie / scholingsbijeenkomsten over innovatieve thema's
- uitbouw databank schoolgegevens en ervaringen

januari – juni 2006

- het makelen van schoolvragen voor innovatie
- het organiseren van 5 informatie / scholingsbijeenkomsten over innovatieve thema's
- uitbouw databank schoolgegevens en ervaringen
- Publicatie over kennis en ervaringen van innovatieprocessen in voortgezet onderwijs vergeleken met andere sectoren.

Looptijd van het project

Als start 4 jaar van 2005-2008, met een jaarlijkse tussenevaluatie. Hierbij geldt schooljaar 2004-2005 als 1^e fase waarin voorbereiding en ontwikkeling voor een groot deel plaatsvinden. Bij de start van schooljaar 2005-2006 is de Innovatiemakelaar operationeel. Dan geldt nog een doorlooptijd van 3 jaar, tot 2007-2008. In principe gaat om een reguliere activiteit. Dat betekent dat continuering na 4 jaar voor de hand ligt. Aan de hand van ontwikkelingen zal bekeken worden op welke wijze.

Begroting

Activiteit	2005	2006	2007	2008
Expertgroep – beleidsontwikkeling	7.500	15.000	15.000	15.000
- Vacatiegeld - Reiskosten - Vergaderlocatie - Diversen				
Informatie- en scholingsbijeenkomsten	22.500	45.000	45.000	45.000
- Vergoeding scholen - Organisatie - Inhoudelijke voorbereiding				
Publicaties	30.000	55.000	55.000	55.000
- Schrijven teksten / artikelen - Productiekosten - Verspreidingskosten - Diversen				
Collegiale advisering	40.000	95.000	95.000	95.000
- Vrijstelling schoolleiders - Training en scholing - Reis- en verblijfskosten - Diversen				
Makelen van schoolvragen	350.000	350.000	350.000	350.000
- Inzet projectmedewerkers - Reis- en verblijfskosten - Kosten ontwikkeling en uitbouw database - Activiteitenbudget ondersteuning scholen die (willen) innoveren - Diversen				
Onvoorzien	30.000	47.500	47.500	47.500
Totaal	480.000	607.500	607.500²	607.500

² De begrote bedragen voor 2007 en 2008 zijn alleen maar indicatief en zullen nader worden berekend en onderbouwd bij de opstelling van activiteitenplannen voor deze jaren.

Deelproject 2 Versterking samenhang innovatie onderwijspraktijk en onderzoek

Inleiding

De Onderwijsraad en de verkenningcommissie van de Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid (AWT) en de Commissie van Overleg Sectorraden Onderzoek en ontwikkeling (COS) constateren dat er op dit moment weinig samenhang is tussen innovaties in de onderwijspraktijk en de resultaten van wetenschappelijk onderwijsonderzoek. De noodzaak tot meer samenhang is echter voor zowel de onderwijspraktijk als de wetenschap van belang. Hieronder gaan we kort op beide punten in als onderbouwing van de geformuleerde doelstellingen.

Redenen voor het ontbreken van samenhang

De beperkte samenhang tussen innovaties in de onderwijspraktijk en resultaten van wetenschappelijk onderwijsonderzoek vindt zijn oorsprong in de scheiding van arbeid. Onderzoek, leerplanontwikkeling, innovatie, implementatie, begeleiding en onderwijs (de schakels in de educatieve infrastructuur) zijn ondergebracht in verschillende organisaties. Ondanks dat de activiteiten en doelstellingen van deze organisaties overlap vertonen, is door verschil in financiering van de activiteiten, weinig verbinding tussen de activiteiten en organisaties. Door die scheiding van arbeid ontbreekt binnen scholen de noodzaak om een onderzoekende houding aan te nemen. Schoolleiders en docenten zijn niet gewend om te reflecteren op de gang van zaken in de school en problemen of vragen die zij in de onderwijspraktijk tegenkomen te zien als mogelijkheden voor onderzoek waarvan de resultaten kunnen leiden tot kwaliteitsverbetering van het onderwijs en professionalisering van docenten. Indien schoolleiders en docenten wel inzien welke mogelijkheden onderzoek voor hen kan bieden, hebben ze echter nauwelijks budget om onderzoekers en adviseurs voor het uitvoeren van dat onderzoek aan te trekken.

Naast de scheiding van arbeid wordt de samenhang belemmerd door de maatstaf voor de kwaliteit van een wetenschappelijk onderzoeker. Zijn/haar kwaliteit wordt afgemeten aan het aantal publicaties in voornamelijk Engelstalige wetenschappelijke tijdschriften. Aangezien de internationale redacties van deze tijdschriften niet geïnteresseerd zijn in onderwerpen die alleen specifiek binnen het Nederlandse onderwijssysteem leven, worden onderzoekers als het ware gedwongen om meer abstracte onderzoeksonderwerpen te kiezen. De beschikbaarheid en relevantie van de resultaten van deze onderzoeken voor de Nederlandse onderwijspraktijk zijn hierdoor echter beperkt. Naast de keuze voor abstracte onderwerpen is het onderwijsonderzoek de afgelopen jaren ook steeds fundamenteeler en op de lange termijn gericht geworden. Het sluit daardoor minder goed aan bij de actuele behoeften binnen het onderwijs.

Indien het onderzoeksonderwerp wel aansluit bij de actuele behoeften in de onderwijspraktijk is dat echter geen garantie dat de instrumenten en aanbevelingen vanuit dat onderzoek gebruikt zullen worden. Het is namelijk niet zo dat de instrumenten en aanbevelingen vanuit een onderzoek één op één door scholen overgenomen kunnen worden voor toepassing in hun eigen situatie. Wanneer scholen wel die verwachting hebben, worden de opbrengsten van onderwijsonderzoek al snel als weinig zinvol bestempeld. Bovendien is het zo dat wanneer onderzoekers ingrijpende maatregelen voor de aanpak van problemen in scholen bepleiten, scholen daar vaak niet de vereiste tijd insteken en alleen de “quick-fix-oplossingen” van het onderzoek eruit pikken. Wanneer ze dan ontdekken dat deze simpele maatregelen niet tot het gewenste resultaat leiden, reageren ze teleurgesteld en wordt het onderzoek als weinig zinvol bestempeld, terwijl de onderzoekers al van tevoren hadden aangekondigd dat deze simpele maatregelen niet tot het gewenste resultaat zouden leiden.

Samenhang belangrijk

Er zijn verschillende partijen actief om de samenhang tussen innovaties in de onderwijspraktijk en de wetenschap te versterken. Zo proberen de lectoren en hun kenniskringen vanuit de lerarenopleidingen onderzoeksprojecten op te zetten waarin zowel wetenschappers als mensen uit de onderwijspraktijk participeren.

De vorm van onderzoek binnen deze projecten is vooral actie-onderzoek: op basis van concrete vragen van docenten in de onderwijspraktijk, ondersteunen één of meerdere onderzoekers de

docenten bij het oplossen van hun vragen. De docenten krijgen binnen dit onderzoek dus de rol van onderzoeker. Ook zijn er pilots vanuit de lerarenopleidingen gestart om studenten meer bekend te maken met actieonderzoek en hen bewust te maken van het belang van een onderzoekende houding als leraar. Binnen andere instituten, zoals het Freudenthal instituut, wordt actieonderzoek al meerdere jaren succesvol toegepast.

Verder heeft het Kortlopend Onderwijsonderzoek van de VSLPC expliciet de opdracht om bruikbaar te zijn voor de onderwijspraktijk. Op dit moment kunnen op jaarbasis ongeveer 20 onderzoeksaanvragen van scholen gehonoreerd worden. Het onderzoek wordt door externe onderzoekers uitgevoerd.

Als gevolg van de aanbeveling van de Onderwijsraad om kennisgemeenschappen te starten, als beste samenwerkingvorm tussen kennisontwikkelaars, intermediairs en mensen uit de onderwijspraktijk, is deze aanbeveling door verschillende instellingen opgepakt. Zo heeft bijvoorbeeld de Onderwijsinspectie op internet een infrastructuur ingericht voor diverse kennisgemeenschappen, waaronder ook één specifiek gericht is op het verbinden van onderzoek met de onderwijspraktijk, is ISIS in samenwerking met het IVA een kennisgemeenschap gestart die gericht is op de beleidsrijke school, heeft Sardes een tweetal kenniskringen opgericht (onder andere op het gebied van onderwijs en landbouw) en is Schoolmanagers_VO zelf bezig met het opstarten van een kennisgemeenschap die gericht is op de onderwijsarbeidsmarkt en dan met name op 'onderwijs anders organiseren'.

De Programmaraad voor Onderwijsonderzoek (PROO) en de Vereniging voor Onderwijsresearch (VOR) zien het beiden op aanbeveling van de Onderwijsraad en van de verkenningcommissie van de AWT en de COS als hun taak om onderzoeksproducten en -resultaten meer bekend te maken bij de onderwijspraktijk. Ze willen dat doen door informatiebijeenkomsten/ conferenties te organiseren. Verder is de PROO bereid na te gaan welke subsidiemogelijkheden er zijn voor meer onderzoek door docenten in samenwerking met lectoren.

Verder is de aanbeveling van de Onderwijsraad om een commissie in te stellen die de bestaande eisen voor praktijkrelevantie van wetenschappelijk onderzoek nader moet operationaliseren en de mate waarin daaraan voldaan wordt, moet monitoren en evalueren, door OCW vertaald in een verzoek aan de PROO en de VSNU om dit te realiseren.

Ook beveelt de verkenningcommissie van de AWT en de COS aan om een nieuwe onderzoeksbenadering te hanteren. In plaats van mono- multi- of interdisciplinair onderzoek stellen zij een onderzoeksbenadering voor die veelvuldig in het bedrijfsleven en in het bijzonder in de beleids- en advieswereld wordt gebruikt: transdisciplinair onderzoek. Transdisciplinair onderzoek is onderzoek waarbij wetenschappelijk onderzoekers uit de non-profit en de profit-sector samenwerken met praktijkmensen omdat alle partijen direct belang hebben bij de uitkomsten van het onderzoek. Alle partijen spelen daarom een rol bij zowel het tot stand komen van de vraagstelling als de verdere gang van zaken van het onderzoek. De werelden van het weten (wetenschap), willen (beleid en politiek) en kunnen (bedrijven, scholen en instellingen) komen door deze benadering dicht bij elkaar te staan, waardoor kennisproductie, innovatie en implementatie niet meer aparte schakels in de kennisinfrastructuur zijn.

Rol Schoolmanagers_VO

Om de samenhang tussen onderwijsinnovaties en resultaten van wetenschappelijk onderzoek te versterken, zien wij het als onze rol om een soort 'spin' te zijn die verbindingen (een web) tot stand brengt tussen scholen en onderzoeksinstituten. Die verbindingen zijn er momenteel (te) weinig. Daarnaast willen we de initiatieven, die ondernomen worden om de samenhang tussen onderwijsinnovaties en onderzoekresultaten te versterken, (duidelijker) zichtbaar maken, verspreiden en uitbreiden.

Wij benadrukken dat wij de samenhang willen versterken door alle onderstaande beschreven activiteiten zoveel mogelijk in samenwerking met onderzoeksinstituten, zoals universiteiten, de PROO, de VOR, HBO-instellingen (lectoren), bureaus voor beleidsonderzoek (zoals IVA), Sardes, de LPC's, Kortlopend Onderwijsonderzoek en met instellingen die zijdelings aan onderzoek gerelateerd zijn, zoals ISIS, ICT op School, Kennisnet, tot stand te brengen.

Om een continue en constructieve samenwerking te waarborgen is het belangrijk dat de belangrijkste partners elkaar regulier ontmoeten in een platform. Binnen dit platform wordt informatie uitgewisseld, maar daarnaast wordt gezamenlijk gekeken hoe de doelstellingen het best kunnen worden gerealiseerd.

Doelstellingen

Als 'spin-in-het-web' hebben wij de volgende doelstellingen geformuleerd:

- Tegemoet komen aan de behoeften van schoolleiders om een overzicht te hebben van activiteiten en resultaten van onderzoeksinstellingen over bepaalde onderwerpen (in het eerste jaar kiezen we als onderwerpen: 'het nieuwe leren'/sociaal constructivisme en het dichten van de kloof tussen schoolleiders en docenten).
- Meer samenwerking stimuleren tussen scholen en onderzoeksinstellingen op het gebied van onderwijsonderzoek.
- Goede voorbeelden van samenwerking tussen scholen en onderzoekers/instellingen zichtbaar maken.
- Onderzoeksvragen van scholen 'makelen' aan de meest geschikte onderzoeksinstelling (dit is één van de activiteiten van de Innovatiemakelaar).
- Scholen stimuleren om onderzoek als een integraal onderdeel van innovatie/schoolontwikkeling te zien.
- Op sectorniveau een beeld hebben van onderzoeksvragen die het individuele schoolniveau overstijgen, zodat deze door onderzoeksinstellingen opgepakt worden.

Looptijd project

De looptijd van dit project bedraagt drie à vier jaar. De onderstaande beschrijving van de opbrengsten en activiteiten heeft betrekking op het eerste jaar. We zullen jaarlijks een nieuwe beschrijving van activiteiten en opbrengsten maken op basis van een evaluatie van de gerealiseerde opbrengsten en activiteiten.

Opbrengsten in de periode mei 2005 - juni 2006

- Twee publicaties die een overzicht bieden van het onderzoek dat de afgelopen 2 à 3 jaar gedaan is of het komend jaar gedaan gaat worden op het gebied van 'het nieuwe leren'/sociaal constructivisme en de kloof tussen schoolleiders en docenten.
- Twee opinie-artikelen over 'het nieuwe leren'/sociaal constructivisme en de kloof tussen schoolleiders en docenten op basis van (wetenschappelijk) onderzoek, praktijkervaringen en de resultaten van twee discussiebijeenkomsten tussen onderzoekers, schoolleiders en docenten.
- Minimaal drie artikelen over praktijkvoorbeelden van samenwerking tussen onderzoekers/instellingen en scholen (actieonderzoek (vanuit studenten lerarenopleiding, projecten lectoren/kenniskring, projecten LPC's), kennisgemeenschappen, onderzoekende houding van schoolleiders en docenten).
- Een overzicht van schooloverstijgende onderzoeksvragen.
- Vier bijeenkomsten waarin onderzoekers/instellingen, schoolleiders en docenten met elkaar in contact komen.
- Een kennisgemeenschap vanuit Schoolmanagers_VO die gericht is op de (dreigende) tekorten op de onderwijsarbeidsmarkt in relatie tot het onderwijs anders organiseren, een verbreding van deze werkwijze naar een ander thema en het uitdragen van de opbrengst hiervan.

Activiteiten en planning

mei - augustus 2005

- Schrijven van een artikel voor Magazine over de activiteiten van een aantal lectoren en hun samenwerking met scholen.
- Leggen van contacten met onderzoekers/instellingen om te starten met het realiseren van een overzicht van onderzoek dat de afgelopen 2 à 3 jaar is gedaan over 'het nieuwe leren'/sociaal constructivisme en de kloof tussen schoolleiders en docenten en wat het komend jaar op deze

gebieden gedaan gaat worden.

- Een inventarisatie maken van activiteiten die onderzoeksinstituten op dit moment ondernemen of gaan ondernemen. Inventarisatie maken door informatie te verzamelen via internet/publicaties én het voeren van gesprekken met onderzoeksinstituten.
- Voorbereidende gesprekken voeren met deelnemers aan kennisgemeenschap.

september – december 2005

- Discussiebijeenkomst organiseren tussen docenten, schoolleiders en wetenschappers (bijvoorbeeld Stevens, Simons, Kok, van Aalst, v/d Werf, Bus, Martens) die vóór en tegen 'het nieuwe leren'/sociaal constructivisme zijn.
- Schrijven van artikel (opinie-artikel) voor Magazine n.a.v. (bovenstaande) discussiebijeenkomst.
- Maken van een publicatie van het overzicht van onderzoek over 'het nieuwe leren'/sociaal constructivisme.
- Schrijven van een artikel in Magazine over praktijkvoorbeeld(en) van samenwerking tussen een onderzoeksinstituut en een school.
- Tijdens door Schoolmanagers_VO georganiseerde (regio)bijeenkomsten over thema's zoals teamontwikkeling, ontwikkelingen in de onderbouw, determinatie inventariseren welke onderzoeksvragen er over die thema's bij scholen leven.
- Bijeenkomsten kennisgemeenschap en hierop aanvullende activiteiten.

januari – juni 2006

- Discussiebijeenkomst organiseren tussen docenten, schoolleiders, wetenschappers (bijvoorbeeld Kelchtermans, Korthagen, Bolhuis, Verloop) en mensen uit bedrijfsleven (bijvoorbeeld Camps) over manieren om de kloof tussen schoolleiders en docenten te dichten.
- Artikel (opinie-artikel) in Magazine n.a.v. (bovenstaande) discussiebijeenkomst.
- Maken van een publicatie van het overzicht van onderzoek over de kloof tussen schoolleiders en docenten en de mogelijkheden deze te dichten.
- Schrijven van één of meerdere artikelen in Magazine over praktijkvoorbeeld(en) van samenwerking tussen een onderzoeksinstituut en een school.
- Bijeenkomst organiseren waarin verschillende onderzoeksinstituten aan scholen presenteren wat zij voor scholen op het gebied van onderzoek kunnen betekenen.
- Tijdens door Schoolmanagers_VO georganiseerde (regio)bijeenkomsten over thema's zoals teamontwikkeling, ontwikkelingen in de onderbouw, determinatie inventariseren welke onderzoeksvragen er over die thema's bij scholen leven.
- Workshop in het teken van onderzoek tijdens ledencongres Schoolmanagers_VO.
- Bijeenkomsten kennisgemeenschap, informatieverstrekking naar het veld hierover en aanvullende activiteiten
- Overzicht maken van schooloverstijgende onderzoeksvragen en daaruit twee onderwerpen kiezen die in het schooljaar 2006/2007 aangepakt kunnen worden voor het maken van een overzicht van onderzoek dat hiernaar al gedaan is of gaat worden en/of het starten van onderzoek hiernaar.

Naast de bovengenoemde activiteiten willen we inspelen op actuele ontwikkelingen door extra activiteiten te organiseren of bestaande activiteiten aan te passen ter versterking van de samenhang tussen innovaties in de onderwijspraktijk en onderzoek.

Begroting

Activiteiten	2005	2006	2007	2008
Publicaties - Schrijven teksten/artikelen - Productiekosten - Verspreidingskosten - Diversen	52.000	75.000	75.000	75.000
Informatie- en scholingsbijeenkomsten - Vergoeding inleiders - Inhoudelijke voorbereiding - Organisatie/locatie	10.000	10.000	10.000	10.000
Discussiebijeenkomsten - Inhoudelijke voorbereiding - Organisatie/locatie - Divers	5.000	10.000	10.000	10.000
Inventarisatie ontwikkelingen en onderzoeksbehoefte - Deskresearch - Gesprekken - Bezoeken bijeenkomsten-conferenties	35.000	25.000	15.000	15.000
Kennisgemeenschap - Ondersteuning - Informatievoorziening over opbrengst - Uitbreiding	12.000	12.000	12.000	12.000
Afstemming - Platform	6.000	10.000	10.000	10.000
Secretariële ondersteuning	12.000	16.000	16.000	16.000
Onvoorzien/overige activiteiten	18.000	17.000	17.000	17.000
Totaal	150.000	175.000	165.000³	165.000

³ De begrote bedragen voor 2007 en 2008 zijn alleen maar indicatief en zullen nader worden berekend en onderbouwd bij de opstelling van activiteitenplannen voor deze jaren.

Deelproject 3 Integratie ICT en synergie met innovatie

Inleiding

Het realiseren van een goede integratie van ICT in het onderwijs en het realiseren van synergie tussen ICT en innovatie zijn speerpunten in het onderwijsbeleid van de overheid. De overheid wil echter niet voorschrijven hoe deze speerpunten gerealiseerd moeten worden, maar wil dit alleen stimuleren en faciliteren door te zorgen voor voldoende financiële middelen, centrale voorzieningen voor toegang tot internet, voldoende educatieve content en software én een advies- en ondersteuningsstructuur voor verspreiding van kennis op ICT-gebied. Vervolgens moeten op schoolniveau de volgende randvoorwaarden met elkaar in evenwicht zijn (model 'Vier in Balans Plus' van ICT op School): visie op ICT geïntegreerd in onderwijsvisie, infrastructuur, educatieve software en content, ICT-vaardigheden van docenten van leerlingen, leiderschap en samenwerking met andere scholen of organisaties.

Om de integratie van ICT in het onderwijs en de synergie met innovatie te bevorderen, is een belangrijke rol weggelegd voor stichtingen zoals ICT op School, Kennisnet en andere onderwijsgerelateerde instellingen/partijen, zoals de Onderwijsinspectie, het IVA, de Expertisecentra ICT, de LPC's, lectoren op ICT-gebied, Nederland Kennisland. Deze partijen hebben al een reeks initiatieven ontwikkeld op het gebied van kennisontwikkeling en -verspreiding over de implementatie van onderwijsvernieuwingen waarbij ICT een rol speelt, ICT-vaardigheden van leraren en leerlingen, educatieve software en content, infrastructuur et cetera. Voorbeelden van dergelijke initiatieven zijn de Kennisrotonde van ICT op School, Open source/standaarden en het project Educatieve Contentketen van Kennisnet, de ICT-schoolportretten van de Onderwijsinspectie en van samenwerkingsverbanden tussen de LPC's en scholen, de Onderwijsmonitor van het IVA.

Hoewel dergelijk initiatieven hun vruchten beginnen af te werpen in het veld zijn er nog een aantal barrières te overwinnen om ICT verder binnen het onderwijs te integreren en de synergie met innovatie te versterken. Voorbeelden van deze barrières zijn: duurzaamheid en overdraagbaarheid van innovaties, versnipperde kennis over de integratie van ICT in het onderwijs en over de ondersteuningsmogelijkheden daarbij, beperkte aanwezigheid van (standaarden in) hardware, educatieve (open source) software en content, onvoldoende kennis van docenten over didactisch gebruik van ICT. Met name de laatste twee aspecten vormen de grootste barrières. Het overwinnen van de barrières is nodig om daadwerkelijk de stap te maken van 'ICT leren te gebruiken' naar 'ICT gebruiken om te leren'

Integrale aanpak

Het bevorderen van de integratie van ICT in het onderwijs en van synergie met innovatie vraagt om een integrale aanpak. Afgevraagd kan worden hoe een apart deelprojectplan zich daartoe verhoudt. Ondanks de nadruk op een integrale aanpak (dit deelprojectplan vormt een integraal onderdeel van de innovatiemakelaar en de innovatiestrategie) vinden wij het ook belangrijk in een apart deelprojectplan specifiek aandacht te besteden aan dit thema, omdat veel wat er op dit gebied gebeurt onvoldoende zichtbaar is voor scholen, maar ook voor de betrokken instellingen zelf.

Rol Schoolmanagers_VO

Aangezien de in de inleiding genoemde organisaties al verschillende activiteiten ontplooid hebben om de synergie tussen ICT en innovatie te versterken, maar er weinig afstemming tussen die activiteiten is, zien wij, als Schoolmanagers_VO, het als onze rol om verbindingen hiertussen te leggen. Verder zien we het als onze rol om samen met de betrokken organisaties de initiatieven voor oplossing van de beschreven knelpunten te ondersteunen en waar nodig, te verbreden en/of te verdiepen.

Dit betekent dus dat wij de synergie tussen ICT en innovatie willen versterken door alle

onderstaande beschreven activiteiten zoveel mogelijk tot stand te brengen in samenwerking met andere organisaties, zoals Kennisnet, ICT op School, SurfNet, de Expertisecentra ICT, het IVA, de LPC's, lectoren op ICT-gebied, Nederland Kennisland, ISIS, Q5, de Onderwijsinspectie et cetera. In een platform, met de meest centrale spelers op dit terrein, zullen verschillende activiteiten verder worden uitgewerkt en zal regelmatig worden uitgewisseld ten behoeve van een optimale afstemming.

Doelstellingen

- Zicht hebben op wat er zowel op schoolniveau als op het niveau van de ondersteunende organisaties gebeurt op het terrein van ICT.
- Meer afstemming realiseren tussen gelijksoortige activiteiten en expertises van organisaties die scholen ondersteunen bij het realiseren van innovatie en schoolontwikkeling met behulp van ICT.
- Vragen van scholen op ICT-gebied 'makelen' aan de meest geschikte instelling op dat gebied (dit is één van de doelstellingen van de Innovatiemakelaar).
- Scholen die ervaringen willen uitwisselen over bepaalde innovaties en schoolontwikkelingen met behulp van ICT met elkaar in contact brengen en naar behoefte zorgen voor facilitering van hun netwerk.
- De uitbreiding van standaarden in hardware, software en content ondersteunen en stimuleren en scholen informeren over de mogelijkheden hiervan.
- Een discussie op gang brengen tussen scholen, uitgeverijen en ondersteuningsinstellingen op ICT-gebied over de toekomst van leermiddelen en de rol van ICT hierbij
- Schoolleiders bewust maken van het belang van professionalisering van docenten in didactisch gebruik van ICT.
- Scholen bewust maken van en ondersteunen bij het inzetten van de mogelijkheden van ICT voor het realiseren van innovaties en schoolontwikkelingen binnen het primaire (onderwijsinhoudelijk) en secundaire (bedrijfsvoering) proces in de school.
- Stimuleren dat scholen adequate faciliteiten ter beschikking hebben om een goede bedrijfsvoering te verwezenlijken.

Looptijd project

We streven naar een integrale aanpak voor het versterken van de integratie van ICT in het onderwijs en van de synergie met innovatie. Dit deelproject zou daarom een zo kort mogelijke looptijd moeten hebben. We denken echter dat het nog twee à drie jaar nodig is om specifiek aandacht te besteden aan dit thema. De onderstaande beschrijving van de opbrengsten en activiteiten heeft betrekking op het eerste jaar. We zullen jaarlijks een nieuwe beschrijving van activiteiten en opbrengsten maken op basis van de evaluatie van de gerealiseerde opbrengsten en activiteiten.

Opbrengsten in de periode mei 2005 – juni 2006

- Een overzicht van wat er op scholen gebeurt op ICT-gebied en een overzicht van activiteiten en expertises van organisaties die scholen ondersteunen bij het realiseren van innovaties en schoolontwikkelingen met behulp van ICT
- Publicatie over bovengenoemd overzicht van activiteiten en expertises van organisaties
- Een aantal bijeenkomsten met ondersteunende organisaties voor het realiseren van afstemming in hun expertises en activiteiten.
- Minimaal vier publicaties (losstaande publicatie, publicatie op website of in het Magazine van Schoolmanagers_VO). Onderwerpen:
 - nieuw ontwikkelde standaarden en de mogelijkheden van standaarden
 - de wijze waarop scholen ICT inzetten bij een andere visie op onderwijs en een andere organisatie van het onderwijs
 - de ervaringen van scholen in een netwerk
 - de noodzaak van professionalisering van docenten in didactisch gebruik van ICT
 - de mogelijkheden van ICT bij de optimalisering van het secundaire proces in de school als voorwaarde voor innovatie en schoolontwikkeling in het primaire proces

- het belang van een goede bedrijfsvoering bij het realiseren van innovaties in het primaire en secundaire proces in de school en de mogelijkheden van ICT hierbij;
- de toekomst van leermiddelen en de rol van ICT hierbij;
- Een toename van het aantal scholen dat participeert in netwerken voor het uitwisselen van ervaringen over innovaties en schoolontwikkelingen met behulp van ICT en afspraken met organisaties op ICT-gebied over hun bijdrage aan de facilitering van netwerken van scholen.
- Twee discussiebijeenkomsten tussen scholen, uitgeverijen en ondersteuningsinstellingen op ICT-gebied over de toekomst van leermiddelen en de rol van ICT hierbij.
- Minimaal drie bijeenkomsten (waaronder 1 workshop) voor schoolleiders en docenten over thema's die een verdere integratie van ICT binnen het onderwijs en van de synergie met innovatie versterken.
- Een cursus om schoolleiders te professionaliseren in het verwezenlijken van een goede bedrijfsvoering.

Activiteiten en planning

mei - augustus 2005

- Een overzicht maken van de expertises en activiteiten van de verschillende organisaties die scholen op ICT-gebied ondersteunen en een overzicht maken van datgene wat er binnen scholen op ICT-gebied gebeurt. Dit overzicht komt tot stand door het voeren van gesprekken met de betreffende organisaties en bestudering van informatie over hun expertises en activiteiten op internet en in publicaties
- Op basis van het gemaakte overzicht afspraken maken met ondersteuningsinstellingen op ICT-gebied over toezending en afhandeling van vragen op ICT-gebied vanuit de Innovatiemakelaar.
- Een discussiebijeenkomst tussen scholen, uitgeverijen en ondersteunende instellingen op ICT-gebied over de toekomst van leermiddelen en de rol die ICT hierbij kan spelen.
- Scholen via Flits en website Schoolmanagers_VO informeren over de ontwikkelingen binnen en resultaten van het project ELDvo (Ontwikkeling Standaard Elektronisch Leerdossier voortgezet onderwijs)

september – december 2005

- Overzicht van expertises en activiteiten van verschillende ondersteuningsinstellingen en van wat er op scholen gebeurt op dit terrein publiceren (onder andere) op de website van Schoolmanagers_VO
- Op basis van het overzicht van expertises en activiteiten van organisaties afspraken maken met organisaties om meer afstemming in activiteiten te realiseren door bijvoorbeeld een aantal expertbijeenkomsten te organiseren, een platform in te stellen et cetera (concretere uitwerking t.z.t.)
- Een discussiebijeenkomst tussen scholen, uitgeverijen en ondersteunende instellingen op ICT-gebied over de toekomst van leermiddelen en de rol die ICT hierbij kan spelen.
- Schrijven van een artikel voor Magazine (keuze uit onderwerpen die geformuleerd staan bij opbrengsten)
- Bijeenkomst organiseren voor schoolleiders en docenten over het belang van professionalisering van docenten in didactisch gebruik van ICT.
- 'Makelen' van vragen van scholen op ICT-gebied aan meest geschikte ondersteuningsinstelling of aan andere school die op basis van expertise op dat gebied vraag kan beantwoorden
- Scholen via Flits, Magazine en website Schoolmanagers_VO informeren over de ontwikkelingen binnen en resultaten van het project ELDvo (Ontwikkeling Standaard Elektronisch Leerdossier voortgezet onderwijs)

januari – juni 2006

- Schrijven van twee artikelen voor Magazine (keuze uit onderwerpen die geformuleerd staan bij opbrengsten)
- Publicatie, samen met andere organisaties, over de ontwikkelingen op ICT-gebied in relatie tot innovatie/schoolontwikkeling in het primaire proces en de consequenties hiervan voor de leermiddelen

- 'Makelen' van vragen van scholen op ICT-gebied aan meest geschikte ondersteuningsinstelling of aan andere school die op basis van expertise op dat gebied vraag kan beantwoorden
- Bijeenkomst organiseren voor schoolleiders en docenten over mogelijkheden van ICT bij het realiseren van innovaties en schoolontwikkelingen binnen primaire en secundaire processen in de school.
- Scholen via Flits, Magazine en website Schoolmanagers_VO informeren over de ontwikkelingen binnen en resultaten van het project ELDvo (Ontwikkeling Standaard Elektronisch Leerdossier voortgezet onderwijs)
- Samen met andere organisaties een cursus ontwikkelen om schoolleiders te professionaliseren in het verwezenlijken van een goede bedrijfsvoering.
- Workshop over mogelijkheden van ICT bij het realiseren van innovatie/schoolontwikkeling tijdens ledencongres van Schoolmanagers_VO (concrete invulling wordt t.z.t. bepaald)
- Evalueren opbrengsten en activiteiten van afgelopen jaar en opstellen nieuw plan van opbrengsten en activiteiten voor het schooljaar 2006/2007.

Begroting

Activiteiten	2005	2006	2007	2008
Afstemmingsoverleg	11.000	18.000	18.000	18.000
- Platform				
- Afspraken met individuele organisaties				
- Regulier overleg met breed veld				

Publicaties (o.a. via de website) - schrijven teksten/artikelen - productiekosten - verspreidingskosten - diversen	7.500	55.000	55.000	55.000
Informatie- en scholingsbijeenkomsten - vergoeding inleiders - inhoudelijke voorbereiding - organisatie/locatie	10.000	20.000	20.000	20.000
Discussiebijeenkomsten onder andere over de relatie tussen innovatie en leermiddelen - inhoudelijke voorbereiding - organisatie/locatie - divers	10.000	14.000	14.000	14.000
Inventarisatie ontwikkelingen/deskundigheden - desk- en internetresearch - gesprekken - bezoeken bijeenkomsten-conferenties	20.000	25.000	10.000	10.000
Secretariële ondersteuning	12.000	16.000	16.000	16.000
Algemeen/onvoorzien	16.000	22.000	17.000	17.000
TOTAAL	86.500	170.000	150.000 ⁴	150.000

⁴ De begrote bedragen voor 2007 en 2008 zijn alleen maar indicatief en zullen nader worden berekend en onderbouwd bij de opstelling van activiteitenplannen voor deze jaren. Voor dit deelproject is de zelfs de vraag of het moet voortduren tot en met 2008.

Deelproject 4 Innovatievoorziening

Dit deelproject richt zich op de dieptestrategie: het genereren en ondersteunen van betekenisvolle nieuwe concepten en praktijkvoorbeelden op alle vier domeinen van de innovatiestrategie. Daarbij zal juist op het niveau van (groepen van) scholen de inbreng van docenten, ouders en leerlingen extra aandacht krijgen. Daarnaast zal de taakgroep die verantwoordelijk is voor de innovatievoorziening bij de honorering van voorstellen letten op de koppeling met kwaliteitszorg en (praktijk-)onderzoek (deelproject 3), en de wisselwerking met de buitenwacht (maatschappelijke organisaties, gemeente en bedrijfsleven). Voor de disseminatie kan worden aangesloten bij de activiteiten in het kader van deelproject 1 (innovatiemakelaar).

Aan het Ministerie van OenW zal worden gevraagd om voor een periode van vier jaar, jaarlijks een bedrag beschikbaar te stellen voor de financiering van experimenten in het kader van de dieptestrategie. Graag zullen we in de komende tijd nader met het ministerie overleg voeren over de hoogte van dit bedrag. Daarbij zullen wij onder meer kijken naar de ervaringen in het verleden. In de afgelopen jaren bleek dat voor kortlopende initiatieven met vooral impact op de eigen school, een aanzienlijk bedrag nodig was. De initiatieven en experimenten die we voor ogen zien, zijn ingrijpender en strekken zich uit over meerdere jaren. Dit vraagt om een minstens even substantieel bedrag.

De zorg voor en het toezicht op de innovatievoorziening zal belegd worden bij een zelfstandige Programmaraad waarin alle invalshoeken herkenbaar zijn: docenten, schoolleiders, besturen, overheid, bedrijfsleven/maatschappij, leerlingen en ouders. De leden zullen worden aangezocht op grond van 'gezaghebbende' relaties met de betrokken groepen, en worden geacht ook zelf met deze groepen te communiceren over nieuwe trends, behoeften en thema's. Onder de hoede van de Programmaraad zal een projectgroep worden ingericht, die zich zal richten op de uitwerking van het concept, en op de uitvoerende taken: uitwerking van werkwijze, samenstellen Programmaraad, aantrekken van medewerkers voor signalering, communicatie, voorbereiding van de voordracht, relaties met ondersteunings- en onderzoeksinstellingen, communicatie met andere en andere taken. Het voorzitterschap van deze Programmaraad zal worden belegd bij een onafhankelijk persoon met veel respect in het veld. Op deze wijze onderstrepen we het feit dat het verdere ontwikkelen van de innovatiestrategie en zeker het opzetten en beheren van de innovatievoorziening een zaak is van de sector/het veld en niet van Schoolmanagers_VO.

Opbrengsten in 2005-2006

- Inrichting Programmaraad Innovatieplan VO
- helder overzicht van domeinen, beoordelingscriteria en werkwijze in het eerste jaar
- tenminste 12 (groepen van) scholen (ca. 3 per domein) die door gebruik te maken van de regeling een extra impuls geven aan de innovatieve ontwikkeling op hun school

Activiteiten en planning 2005-2006

mei - augustus 2005

startnotitie innovatievoorziening met aandacht voor:

- o doelstelling innovatievoorziening
- o belangrijkste noties van de innovatievoorziening
- o omvang/samenstelling programmaraad
- o werkwijze programmaraad
- o consultatie veld over hoofdlijnen van de innovatievoorziening
- o communicatie naar het veld

september - december 2005

benaderen leden van programmaraad en voorbereiden eerste bijeenkomst

- o voorstel domeinen
- o voorstel beoordelingscriteria
- o voorstel aanpak eerste jaar
- o concept-communicatieplan
- o aanmeldformulier waarbij duidelijk onderscheid is tussen de breedtestrategie en de dieptestrategie

1^e bijeenkomst programmaraad

- o vaststellen uitgewerkte domeinen en werkwijze voor het eerste jaar
- o vaststellen beoordelingscriteria
- o vaststellen communicatieplan

mailing naar scholen/informatievoorziening naar scholen

januari - juni 2006

beoordelen aanvragen

contact onderhouden met scholen

ondersteunen scholen

voorbereiden tweede jaar

Begroting

Activiteit	2005	2006	2007	2008
Voorbereiden/kwartiermaken	104.000	-	-	-
Communicatie	80.000	80.000	80.000	80.000
Programmaraad - voorzitter (zie overkoepelend project) - inhoudelijke ondersteuning	40.000	64.000	64.000	64.000
Beoordeling aanvragen	30.000	30.000	30.000	30.000
Secretariele ondersteuning	48.000	32.000	32.000	32.000
Begeleiding/monitoring scholen	-	32.000	32.000	32.000
Onvoorzien	30.000	30.000	30.000	30.000
Totaal	332.000	268.000	268.000 ⁵	268.000

Het bedrag voor uitvoering van de gehonoreerde voorstellen van scholen valt buiten deze begroting.

⁵ De begrote bedragen voor 2007 en 2008 zijn alleen maar indicatief en zullen nader worden berekend en onderbouwd bij de opstelling van activiteitenplannen voor deze jaren.

Financiële paragraaf

Hieronder een totaaloverzicht van de subsidie-aanvraag

Deelproject	2005	2006	2007	2008
Ontwikkeling innovatiestrategie	370.000	587.000	587.000	587.000
Innovatiemakelaar	480.000	607.500	607.500	607.500
Praktijk en wetenschap	150.000	175.000	165.000	165.000
Synergie ICT	86.500	170.000	150.000	150.000
Innovatievoorziening	332.000	268.000	268.000	268.000
Reis-, verblijfskosten	5.000	10.000	10.000	10.000
Accountantskosten	1.000	1.000	1.000	1.000
Totaal	1.424.500	1.818.500	1.788.500	1.788.500

Bijlage 1 Verantwoording en werkwijze

Innovatie staat voor en vraagt om beweging. In een innovatieplan moet die beweging de ruimte krijgen. Dit vergt een interactieve werkwijze bij de totstandkoming van het plan en voortdurende reflectie op het plan en bijstelling als nieuwe ontwikkelingen en nieuwe inzichten van binnen en buiten het onderwijs daarom vragen.

Dit innovatieplan is daarom niet van achter een bureau tot stand gekomen. Vele contacten, met schoolleiders en andere betrokkenen in en rond het veld, zijn optimaal benut.

Binnen beginnen

Van binnenuit zijn we begonnen met een eigen oriëntatie en discussie over innovatie en schoolontwikkeling, zowel op bestuursniveau als op bureauniveau. We hebben kennis genomen van de vele publicaties en evaluaties op het terrein van innovatie, schoolontwikkeling en innovatieve projecten. Aanvullend hebben we in kaart gebracht welke organisaties, initiatieven, projecten en netwerken er al zijn op het gebied van innovatie. Vervolgens hebben we met leden gesproken: met bovenschoolse directeuren en bestuurders over de strategische invalshoek en met locatiedirecteuren en afdelingsleiders over innovatie op de werkvloer.

Van binnen naar buiten

Ook hebben we een serie gesprekken gevoerd met diverse belanghebbenden en experts binnen en buiten het voortgezet onderwijs. Gelet op de fase van het proces en de beschikbare tijd heeft de nadruk gelegen op gesprekken met personen die binnen of nabij het voortgezet onderwijs actief zijn, zoals Consortium Onderwijsinnovatie, Netwerk Nieuw Onderwijs, innoverende scholen (Slash 21, UniC, De Nieuwste School, Amadeus, VIA), Het Platform Beroepsonderwijs, lectoren, vertegenwoordigers uit de bve-sector, de landelijke ondersteuningsinstellingen (zie bijlage 1 voor een volledig overzicht). Ook hebben we over de grenzen van onze sector gekeken en gesprekken gevoerd met SenterNovem, Nederland Kennisland, Berenschot, het Innovatieplatform en VNO/NCW. In al deze gesprekken hebben we diepgaand gesproken over:

- De visie op innovatie en het onderscheid tussen innovatie en schoolontwikkeling.
- De verhouding tussen breedte- en dieptestrategie.
- De innovatiedomeinen: pedagogisch-maatschappelijke opdracht, leerfilosofie en didactiek, (vervolg)studie- en beroepenoriëntatie, school- en onderwijsorganisatie.
- De relatie tussen innovatie, onderzoek en kenniscirculatie.
- De rol van de sector bij het bepalen van thema's voor innovatie en bij kenniscirculatie en onderzoek.
- De rol van bestaande (landelijke, regionale en stedelijke) innovatieprojecten en netwerken.

Continu proces

Het innovatieplan zal voortdurend onderwerp van reflectie en bijstelling zijn. De gesprekken zijn dan ook niet als eenmalige gevoerd, maar zijn onderdeel van een continu proces. Daarbij zullen we het aantal gesprekspartners uitbreiden met (organisaties van) leraren, ouders, leerlingen, bedrijfsleven en andere sectoren (zoals PO, BVE en HBO). Met deze werkwijze maken we op landelijk niveau zichtbaar wat de betrokkenheid van de omgeving kan zijn bij onderwijsvernieuwing. Ondernemerschap is daarin een belangrijke waarde.

Bijlage 2

Overzicht geraadpleegde personen

Dhr. H. van Asseldonk
Dhr. R. Akkerman
Dhr. Y. Akkerman
Dhr. F. Bekkers
Mevr. N. van den Berg
Mevr. M. Blom
Mevr. S. Blom
Dhr. Th. de Boer
Dhr. H. Bootsma
Dhr. D. Bourguignon
Dhr. T. Camps
Dhr. H. van Dieten
Dhr. D. Drossaert
Dhr. J. Engbers
Mevr. M. Engelen
Dhr. J. Gispén
Dhr. R. Hagedoorn
Dhr. C van den Heuvel
Dhr. J. van der Horst
Dhr. R. van der Horst
Dhr. K. Horsman
Dhr. G. van den Hoven
Mevr. M. Jansen
Mevr. L. Jongeling

Mevr. J. Kerkhoffs
Dhr. T. van Kleef
Dhr. J. Klopogge
Dhr. J. Kok
Dhr. J. Koole
Mevr. M. Kral
Dhr. M. van Krimpen
Dhr. H. Laan
Mevr. N. Langerak
Dhr. F. Leijnse
Dhr. W. Littoij
Dhr. H. Meijerink
Dhr. W. Meijnen
Dhr. T. Muntingh
Dhr. R. Nelissen
Dhr. W. Oosterom
Dhr. A. Renique
Mevr. H. Scholte
Dhr. F. Schouwenburg
Mevr. R. Sluiter
Dhr. H. Spanjer
Dhr. J. van den Steenhoven
Dhr. P. van de Ven
Mevr. I. Verheggen
Dhr. F. de Vijlder
Mevr. A. Vos
Dhr. E. Vos

SCO Lucas, Schoolmanagers_VO
Senter Novem
Ministerie van OCW
Projectbureau Innovatieplatform
Onderwijsraad
Inspectie van Onderwijs
Universiteit van Amsterdam
Het Baken, Schoolmanagers_VO
CPS
Inspectie van Onderwijs
Bureau Berenschot
Marianum/ Slash 21
Unic
RSG De Borgen
ICT op School
BCOU
ICT op School (Kennisrotonde)
KPC Groep, WVO
HPBO
ISIS
ISIS
APS
Senter Novem
Northgo College, Kennisnet,
Schoolmanagers_VO
SLO
Maaslandcollege
Sardes
Fontys Hogescholen
VNO-NCW
Hogeschool Arnhem Nijmegen
ICT op School
Stichting Carmel College
Kennisnet
HVU
CVO
voorheen Taakgroep Onderbouw
Universiteit van Amsterdam
Inspectie van Onderwijs
ICT op School
voorheen Axis
VNO-NCW
Ministerie van OCW
Kennisnet
BCVO
SLO
Kennisland
Hogeschool Arnhem Nijmegen
APS
Capgemini Nederland b.v.
voorheen Taakgroep Onderbouw
CPS

Mevr. S. Waslander
Dhr. J. Wiegiers
Dhr. J. Westbroek
Mevr. J. van Zon

Rijksuniversiteit Groningen
CITOGroep
Esloo Onderwijsgroep
ISIS

Bijlage 3

Literatuurlijst

- Adviesraad voor Wetenschaps- en Technologiebeleid. (2002). *Schoolagenda 2010*. Den-Haag: Adviesraad voor Wetenschaps- en Technologiebeleid.
- Akker, J. van den. (2001). *Principles and methods of development research*. Enschede: Universiteit Twente.
- APS. (2004). *Bewegend landschap, perspectieven voor leren*. Utrecht: APS
- Axis. (2004). *Gedaanteverwisseling van een tekort, de wijsheid achteraf van Axis*. Delft: Axis.
- B&A Groep. (2005). *Evaluatie stichting Kennisnet en stichting ICT op School. Eindrapport*. Den-Haag: B&A Groep.
- Berg, J. van den, & Doets, C. (2003). *Reflectie op de Axis-vmbo-projecten 2001-2003*. 's-Hertogenbosch: Cinop.
- Berg, K. van den, Steenhoven, J. van den, & Westerhof, H. (2004) *Kennis als water, 4 vragen over leven lang leren en wat huiswerk*. Amsterdam: St. Nederland Kennisland.
- Camps, T.W.A. & Jansen, A. (2004). *Dilemma's bij ondernemen en innoveren in het huidige onderwijsbestel*. Utrecht: Berenschot.
- Cibit. (2004) *Opschalen van innovaties als kern van innovatiebeleid. Mini-advies aan het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen*. Bilthoven: Cibit.
- Coonen, H.W.A.M. (2005) *De leraar in de kennissamenleving, beschouwing over een nieuwe professionele identiteit van de leraar, de innovatie van de lerarenopleiding en het management van de onderwijsvernieuwing*. Heerlen: Open Universiteit Nederland.
- Creemers, B.P.M. (2000). Ontwikkelingen in het Nederlandse Onderwijsonderzoek. *Tijdschrift voor onderwijsresearch*, 25, 3-4, 155-168
- Diephuis, R.A.M., & Kasteren, R.M.M. van. (2003) *Scenario's voor een Herontwerp van de Basisvorming*. Utrecht: Vereniging voor het management in het Voortgezet Onderwijs.
- Diephuis, R.A.M., & Kasteren, R.M.M. van. (2004) *Van ontwerp naar ontwikkeling. Aan de slag met scenario's voor de onderbouw*. Utrecht: Schoolmanagers_VO.
- Free, C. (2004). *De lerende mens in de 21^{ste} eeuw*. 's-Hertogenbosch: Koning Willem I College.
- Gerrits, J. (2004). *De school op de schop, het nieuwe leren*. 's-Hertogenbosch: KPC Groep.
- Geurts, J., & Oosthoek, R. (2004) *Bèta/techniek verbeteren en vernieuwen: 250 good practices*. Delft: Axis.
- Hagen, M. van der. (2005). Kritische vrienden nodig bij actieonderzoek. *Van 12-18, januari 2005*, 28-29.
- Hendriks, M. A. (2004). *Innoverende scholen voor voortgezet onderwijs: Thema's, trends en inspirerende voorbeelden*. Twente: Universiteit Twente, Faculteit Gedragswetenschappen, Afdeling Onderwijsorganisatie en- management.
- Hertog, P. den, & Holland, C. (2004). *Enkele notities rond vormgeving van innovatiebeleid. 'Mini advies' aan het interne Innovatie Platform (i-IP) van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen*. Utrecht: Dialogic
- Hout, F. van, & Verheggen, I. *De Nieuwste School. Ontwerp voor betekenisvol onderwijs. Ontwikkeld door OMO en APS*. Meppel: Giethoorn–Ten Brink
- InAxis. (2004). *Beschrijving en analyse database Innovatie en Kwaliteit Publieke sector, rode draden en witte plekken*. Zoetermeer: EIM consult en IOO.
- Inspectie van het Onderwijs. (2005). *Onderwijsverslag 2003/2004*. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs
- Inspectie van het Onderwijs. (2005). *Schoolleiders on line. Inspirerende praktijkvoorbeelden*. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs.
- Leijnse, F., Vos, J. W., & Geelhoed, J. (2004). *Eindrapportage werkgroep dynamisering beroepsonderwijs. Beroepswijs beroepsonderwijs. Voorstellen voor vernieuwing van het beroepsonderwijs*. Den Haag: Het Innovatieplatform.
- Kabinet. (2003). *Beleidsreactie op AWT-briefadvies. Onderzoek in het onderwijs: versterking van de brug tussen onderzoek en onderwijspraktijk. Beleidsreactie advies Onderwijsraad "Kennis van Onderwijs", alsmede advies AWT "Kennis in Onderwijs"*

- (<http://www.awt.nl/uploads/files/briefreactieonderwijs.pdf>)
- Kennisnet. (2005). *Toekomstvisie ICT-ondersteuning voor het PO, VO en de Bve-sector*. Den Haag: Kennisnet.
- Kessel, N. van, Neut, I. van der, Uerz, D., & Vermeulen, M. (2004). *7 jaar onderwijs en ICT. Leren voor de toekomst. ICT-onderwijsmonitor*. Tilburg/Nijmegen: IVA/ITS
- KPC Groep. (2005). *Het Nieuwe Leren Magazine*. 's-Hertogenbosch: KPC Groep.
- Lenssen, L. e.a. (2004). *Onderwijs maken. Van onderwijs geven naar leren*. Soest: Netwerk Nieuw Onderwijs.
- Marreveld, M., & Barneveld, S. (2004). Minister: geef onderzoek prominentere plaats. *Didaktief*, 5, 4-6.
- McDaniel, O., Noordhof, W., & Mulder, H. (2004). *Naar een krachtigere innovatie in het VO? Verslag van een versnellingskamer*. Amsterdam: CBE Consultants BV.
- Meso magazine. (2004). *Het Nieuwe Leren. Wat is het? Wat wordt het?* 24 (137). Alphen a/d Rijn: Kluwer.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2002). *De kracht van het vmbo. Zeven interviews*. Zoetermeer: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2003). *A-plan β / techniek, actieplan voor de aanpak van tekorten aan bèta's en technici*. Zoetermeer: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2003). *Leren met ICT 2003-2005*. Zoetermeer: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2003). *Internationaliseren. Ict-schoolportretten*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2004) *Lesgeven anders organiseren. Tien scholen in beeld*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en wetenschap.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2004). *Koers VO. De leerling geboeid. De school ontketend*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2004). *Vooruit! Innoveren in het voortgezet onderwijs*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2005). *Vooruit! Innoveren in het voortgezet onderwijs. Vernieuwd*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Nekkers, J. (2004). *Van schone slaapster tot artistieke vrijstaat Nederland. Vier scenario's voor de Nederlandse kenniseconomie in 2010*. De Baak, Futureconsult & Squarewise.
- Northgo College. (2004). *Schoolgids 2004/2005*. Noordwijk: Northgo College.
- Obbink, H. (2003). Onderwijsonderzoek. De spagaat tussen wetenschap en praktijk. *Het Onderwijsblad*, 19, 14-17.
- Onderwijsraad. (2001). *Ten dienste van de school*. Den Haag: Onderwijsraad
- Onderwijsraad. (2003). *Kennis van onderwijs*. Den Haag: Onderwijsraad
- Oosterom, W. van. (2004) *Slotrede Axis door Willem van Oosterom, van regels en afspraken in de nationale polder naar innoveren en samenwerken in de regio*. Delft: Axis.
- Open Universiteit Nederland. (2004). *Lang leve leren! Schets van de Open Universiteit Nederland in 2004*. Heerlen: Open Universiteit Nederland.
- Ottevanger, D., & Vegt, J. van der. (2004). *De wereld in. De weg naar cultuurgebaseerd onderwijs*. Den Haag: Valerius Pers i.o.v. Zcala en het Johan de Witt College.
- Polder, K-J., m.m.v. Voncken, E. (2003). *Een impuls voor het vmbo. Monitor van de kaderregeling regionale projecten impulsprogramma vmbo*. Amsterdam: SCO-Kohnstamm Instituut.
- Postema, A. (2005). *Advies institutionele vormgeving Innovatievoorziening VO (concept 0.1)*. Utrecht: Capgemini
- Procesmanagement herontwerp mbo. (2004). *Thema's die er toe doen. Een reisverslag vanuit het mbo*. Ede: Procesmanagement herontwerp mbo.
- Procesmanagement herontwerp mbo. (2005). *Domeinen in het mbo: meer ruimte voor regio, leerling en school. Advies aan de Bve raad*. Ede: Procesmanagement herontwerp mbo.
- Schuyt, K. (2001). *Het onderbroken ritme. Opvoeding, onderwijs en sociale cohesie in een gefragmenteerde samenleving*. Amsterdam: Vossiuspers AUP
- Sociaal Economische Raad. (2002). *Koersen op vernieuwing: Advies over macrodoelmatigheid*,

- innovatiebeleid en beroepspraktijkvorming in het (middelbaar) beroepsonderwijs*. Den Haag: Sociaal Economische Raad.
- Sontag, L., Haaf, J. van, Linden, R. van der., & Meijs, M. (2004). *Onderwijsvernieuwing en ICT in het voortgezet onderwijs. Leren voor de toekomst. ICT-onderwijsmonitor*. Tilburg: IVA Stichting Carmelcollege en KPC Groep. *Slash 21. Een Nieuwe School, een nieuwe manier van leren*. Almelo: Lulof
- Verlaan, A. (2003). *Het Nieuwe Leren*. Amsterdam: ROC van Amsterdam.
- Vijlder, F. J. de (2004). *Tussen tegels en los zand. Advies krachtenbundeling innovatie beroepsonderwijs. Voor de Stichting Deltapunt, Het Platform Beroepsonderwijs en het Procesmanagement Herontwerp mbo*. Utrecht: Capgemini
- Vijlder, F. J. de, & Westerhuis, A. (2002). *Meervoudige publieke verantwoording: een aanzet tot conceptualisering en een verkenning van de praktijk*. Amsterdam: Max Goote Kenniscentrum voor Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie
- VNO-NCW (2001). *Innovatiebevordering door Brancheorganisaties*. Den Haag: Vereniging VNO-NCW
- Waslander, S. (2004). *Wat scholen beweegt. Over massa-maatwerk, onderwijspraktijk en examens in het voortgezet onderwijs*. Arnhem: Stichting Cito Instituut voor Toetsontwikkeling.
- WESP (2004). *De tafel van tien van de nieuwe school*. Apeldoorn: WESP m.m.v. KPC Groep, APS, AT Consult.
- Wesselink, K. (2004). *Catch*. Amsterdam: Gemeente Amsterdam, Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling.
- Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid (2004). *Bewijzen van goede dienstverlening*. Amsterdam: Amsterdam University Press
- Wigmans, C.M. (2004). *De oude wortels van het nieuwe leren, bouwstenen voor geïnspireerd onderwijs*. Alphen a/d Rijn: Scope Scholengroep.
- Winter, M. de. (1997). *Het alziend oog van de leerling. Een impressie over opvoeding, normen en waardering op school*. Amersfoort: CPS.

Colofon

Het innovatieplan_VO is een product van Schoolmanagers_VO.

Tekst: Maartje Aarts
Guido van den Brink
Pieter Hettema
Wilma van Velden
José van Vonderen

Schoolmanagers_VO bedankt iedereen die in de vele gesprekken en bijeenkomsten een bijdrage heeft geleverd aan de totstandkoming van dit plan.

Schoolmanagers_VO
Postbus 306
3500 AH Utrecht
T 030 234 90 90
Info@schoolmanagersvo.nl

Mei 2005