

TEKST

jan nijman

FOTOGRAFIE

istock en jan
nijman

Innoveren is vooruit willen

Met geduld en met anderen

Een bloemdocent die leerlingen wil prikkelen tot betere resultaten. Een hao-docent die wil dat zijn studenten ondernemender worden, een onderwijsarchitect die met aoc-teams werkt aan meer samenhangend onderwijs. Soms zit je in een spagaat. Als innovator heb je tijd nodig, ruimte en vooral: anderen.



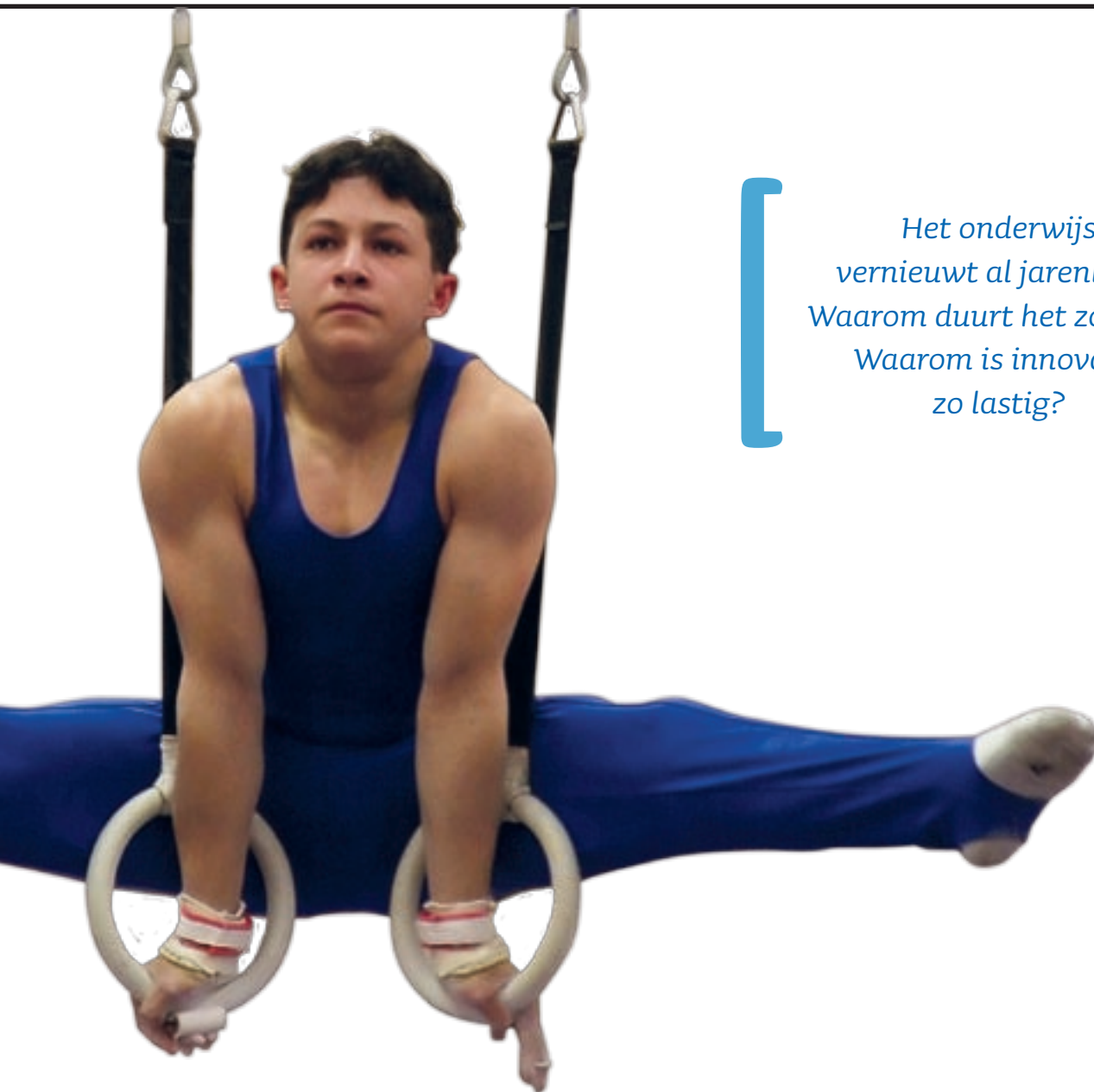
Innovatie is een kwestie van onderwijskundig ondernemerschap”, zegt Frank van den Dungen, onderwijsarchitect bij Helicon Opleidingen. “Een teamleider is een onderwijskundig ondernemer. Hij moet net als een ondernemer nieuwe kansen onderzoeken en werken aan nieuwe methoden. Maar hij moet voldoende speelruimte en ondersteuning krijgen. Innovatie is nodig,” zo stelt hij, “omdat het onderwijs nog achttiende-eeuws is ingericht.” Van den Dungen legt uit dat, net als in het industriële productieproces, in het onderwijs de beroepswerkelijkheid nog te vaak in vakken en vakjes wordt geknipt die als een lopende band voor jaarklassen worden ingeroosterd. Aan het einde van het onderwijsproces komen alle stukjes pas bijeen tot een samenhangend geheel. “Het kan veel effectiever; dan krijgt het onderwijs ook meer betekenis voor de deelnemers.”

Het is makkelijk gezegd, maar innovaties komen soms moeizaam van de grond. Vanaf het moment dat de

eerste kwalificatiestructuur in het mbo werd ingevoerd, begin jaren negentig, werkt het onderwijs aan meer samenhang. Het onderwijs vernieuwt al jarenlang. Waarom duurt het zo lang? Waarom is innovatie zo lastig?

Samenwerken moet

“Als innovator zit je soms in een spagaat”, vindt Ruud Teutelink, docent en innovator- in- opleiding. “Er zit soms een verschil tussen je persoonlijke visie, je waarden en de normen vanuit de schoolorganisatie of regelgeving. Dat maakt het lastig.” Teutelink is een van de studenten van de dit jaar gestarte masteropleiding Leren en Innoveren van Stoas Hogeschool. Samen met studiegenote Karin Snijders, bedrijfsadviseur bij Aequor, denkt hij na over die spagaat. Snijders volgt de opleiding omdat ze wil meehelpen de ‘innovatieve kracht’ van Aequor te bevorderen. Voor Teutelink, docent bloem bij Helicon Opleidingen, zijn het de leerlingen die hem drijven: “Ik zou willen dat leerlingen de opleiding zo



*Het onderwijs
vernieuwt al jarenlang.
Waarom duurt het zo lang?
Waarom is innovatie
zo lastig?*

interessant vinden dat ze geprikkeld worden. Dat ze vanuit hun intrinsieke motivatie leren. Ik wil vooruit.”

‘Vooruit willen’ is ook de drijfveer van Erik Hassink, docent op de CAH in Dronten. Hij staat als innovator aan de wieg van verschillende projecten op het gebied van ondernemerschap en melkveehouderij. Hij wil dat zijn studenten ondernemender worden door ze innovatief te leren denken. “Ik wil dat ze nadenken over hun toekomst. Het is essentieel dat ze zich realiseren dat ze als ondernemer niet zonder innovatie kunnen.” Om die reden heeft hij samen met collega’s een module Ondernemerschap en Innovatie opgezet.

Leren innoveren is lastig, is de ervaring van Hassink. “Niet iedereen kan dat.” Hij wil dat zijn studenten leren buiten de gebaande paden te denken. Dat lukt het beste in een andere omgeving dan het klaslokaal. “In een andere omgeving, waar je niet alledaagse dingen doet, kun je geprikkeld worden”, zo legt hij uit.

“Het is een groepsproces. Maar het werkt slechts bij een deel van de groep, zo heb ik gemerkt. Je krijgt ze niet

allemaal mee. Het hangt van karaktereigenschappen af. Sommigen zijn heel gestructureerd, houden zich vast aan het bekende. Anderen pakken juist makkelijk nieuwe dingen op.”

Het is een reden waarom je met anderen moet samenwerken. Hassink: “Ik ben zelf niet zo gestructureerd, heb ook niet zo veel geduld. Soms heb ik moeite met de traagheid van een onderwijsorganisatie. Maar ik heb mijn weg daarin wel gevonden. Ik verzamel mensen om me heen die wel die structuur kunnen aanbrenge. Of mensen die het uit willen voeren.” Innoveren is een groepsproces.

Ploegen en zaaien

Het is een van de tips die Martin van Reeuwijk, consultant van APS, aandraagt: “Innoveren doe je niet alleen.” Van Reeuwijk is betrokken bij vernieuwingsprojecten op het gebied van rekenen en wiskunde in het voortgezet onderwijs. Vernieuwingen invoeren is soms lastig, is ook zijn ervaring. Werken in een team is een

Een vernieuwer zit soms in een spagaat. Het dilemma van de persoonlijke visie en waarden en dat van de organisatie



Een andere omgeving dan de vertrouwde schoolomgeving kan prikkelen en inspireren; het brengt je op nieuwe ideeën

van de factoren voor een succesvolle innovatie. Teutelink kent uit eigen ervaring een voorbeeld van een innovatie waarbij de initiatiefnemer alleen werkte. “Er was geen overeenstemming binnen de groep die het uit moest voeren. Er was voortdurend discussie over de veranderingen.”

Een groep die werkt aan vernieuwingen, moet echter niet te groot zijn. “Maak het jezelf niet te moeilijk”, zegt van Reeuwijk. “Begin niet met het hele team, maar met mensen die willen. En zorg dat je steun van de schoolleiding hebt. Het is daarom zinvol dat de directie deel uitmaakt van zo’n groep.” Soms is het handig dat iemand van buiten de school participeert in de groep. Die kan helpen weerstanden te doorbreken en afstand te nemen. Van Reeuwijk vervult soms die rol bij vernieuwingsprojecten. Het kan ook iemand uit het bedrijfsleven zijn.

Erik Hassink betreft samen met collega Caroliene Nieuwenhuizen het bedrijfsleven bij innovatietrajecten. “Realistische vragen uit de praktijk leveren voor studenten nieuwe inspirerende ideeën op. Het helpt ze te leren ‘out of the box’ te denken”, zegt Nieuwenhuizen, die ook de master Leren en Innoveren bij Stoas Hogeschool volgt. Frank van den Dungen vertelt dat Helicon Opleidingen vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven betreft bij vernieuwingen wanneer ze met de mensen van een school overleggen over de uitwerking van het strategisch beleidsplan van de school.

Dat strategisch beleidsplan is voor Helicon Opleidingen het instrument om vernieuwingen van de grond te krijgen. “Het is een route die we uitstippelen. Met de mensen van de scholen maken we per school een plan. Wij hebben een beetje geploegd en gezaaid. Dan gaan we met de school aan de slag. Op die manier maken we er innovatieve krachten los. We zien dat het werkt als je de teams maar ruimte geeft; scholen krijgen dan behoefte aan afstemming. Zo werken we vanaf de onderkant aan een gemeenschappelijkheid. Dat werkt beter dan opgelegde didactiek.”

Rek en ruimte

Een gedeelde visie, samenwerking en ruimte zijn factoren die van belang zijn voor het succes van een innovatie. Van den Dungen realiseert zich – na ruim twintig jaar ervaring met vernieuwingstrajecten – maar al te goed hoe belangrijk dat is. “Wil een vernieuwing kans van slagen hebben, dan moet je teams ruimte bieden. Je moet ze faciliteren en je moet vooral zorgen dat ze weten hoeveel rek en ruimte er in de regelgeving zit. Relatieve de beschrijvingen in de nieuwe kwalificatiestructuur: het is echt geen blauwdruk voor aantal uren per vak. Het zijn de ingrediënten die minimaal in de opleiding aan bod moeten komen. De school zelf is vrij in de combinatie, de onderwijskundige vormgeving en de didactiek.”

‘Maak het jezelf niet te moeilijk. Begin niet met het hele team, maar met mensen die willen. En zorg dat je steun hebt van de schoolleiding.’

Begin niet meteen met acties. Bedenk wat je wilt. Wat zijn de vragen? Wat zijn de problemen? Wat wil je verbeteren?

Werk niet alleen, maar werk in een groep.

Begin niet met het hele team. Begin met de mensen die willen vernieuwen.

Zorg voor een gedeelde visie. Betrek het management bij vernieuwingen.

Neem afstand. Betrek mensen van buiten de school bij vernieuwingen.

Zorg voor een inspirerende omgeving om los te komen van gebaande paden, buiten het schoollokaal.

Plan vernieuwingen. Probeer het niet te snel te doen. Liever drie jaar dan drie maanden. Zo kun je voorkomen dat voortrekkers te snel willen en weerstand opbouwen.

Zorg voor middelen. Vernieuwingen kosten tijd en geld.

Regelgeving lijkt vernieuwingen soms onmogelijk te maken. Zoek de ruimte in de regelgeving.

‘Ruimte’ betekent daarnaast dat je de tijd moet hebben om vernieuwingen een kans van slagen te geven. “Een gevaar bestaat,” zo is de ervaring van Van Reeuwijk, “dat je weerstand opbouwt wanneer je te snel wilt. Vernieuwers zijn vaak mensen die een voortrekkersrol vervullen. Die kunnen snel, maar je moet de anderen ook mee krijgen.”

Hoe krijg je anderen mee als innovator? Hoe zorg je dat je eigen visie en opvattingen passen bij die van je team? Misschien is dat wel het lastigste. Het is het spanningsveld waarop aankomend innovatoren Teutelink en Snijders doelen als ze het hebben over de ‘spagaat’. Teutelink merkt hoe belangrijk het is om tijd te nemen om tot overeenstemming te komen. “Die tijd ontbreekt meestal. Want wanneer kom je in gesprek met je teamleden nou echt tot fundamentele gedachteswisselingen?” Snijders heeft ontdekt hoe belangrijk samenwerken is. “Alleen kan ik het niet, als ik de innovatieve kracht bij Aequor wil bevorderen. We hebben ruim 120 medewerkers.” Teutelink ervaart het als ‘jongleren’ met je eigen opvattingen en waarden en de normen van de organisatie.

Tips voor vernieuwers

advertentie



CPS

Onderwijsontwikkeling en advies

We adviseren, trainen, organiseren conferenties, publiceren en doen onderzoek.

Zo stimuleren we scholen om hun ambities te realiseren. Met blijvend resultaat.

CPS Blijvend resultaat

CPS | T [033] 453 43 43 | E cps@cps.nl | www.cps.nl