



Nederland Ondernemend Innovatieland

Maatschappelijke Innovatie Agenda Onderwijs



Maatschappelijke Innovatie Agenda Onderwijs



Inhoud

Inleiding 4

Deel I – Beschrijving en analyse van het onderwijsinnovatiebeleid

- 1. Trends, ontwikkelingen en uitdagingen voor het onderwijs 7**
 - 1.1 Trends en ontwikkelingen 7
 - 1.2 De belangrijkste uitdagingen 9
 - 1.2.1 Goed uitdagend onderwijs waarin iedereen zich maximaal kan ontwikkelen 9
 - 1.2.2 Voorwaarde voor goed onderwijs: genoeg en goede docenten 9
 - 1.2.3 Sectoroverstijgende uitdagingen voor het onderwijs 10
 - 1.2.4 Innovatiekracht van het veld vergroten 11
- 2. Innovatie in het onderwijs 13**
 - 2.1 Wat is innovatie en waarom is het nodig? 13
 - 2.2 Misvattingen over innovatie, onderwijsinnovatie en onderwijsinnovatiebeleid 13
 - 2.3 Innovatie op verschillende niveaus: uitvoering, organisatie en stelsel 15
 - 2.4 Innovatie vanuit de sector 17
 - 2.5 De rol van de overheid 18
- 3. Analyse van de innovatiekracht van de onderwijssector 19**
 - 3.1 Factoren die van invloed zijn op innovatie door onderwijsinstellingen 19
 - 3.2 Innovatiekracht van de onderwijssector: internationaal bekeken 21
 - 3.3 Stelselverantwoordelijkheid van de overheid 21
- 4. Bestaand onderwijsinnovatiebeleid vanuit het ministerie van OCW 23**
 - 4.1 Gezamenlijk OCW-beleid: basisstrategie, dieptestrategie en breedtestrategie 23
 - 4.1.1 De basisstrategie 23
 - 4.1.2 De dieptestrategie 23
 - 4.1.3 De breedtestrategie 24
 - 4.2 Bestaand sectoraal innovatiebeleid 24
 - 4.2.1 Innovatiebeleid voor het primair onderwijs 24
 - 4.2.2 Innovatiebeleid voor het voortgezet onderwijs 26
 - 4.2.3 Innovatiebeleid voor het beroepsonderwijs en de volwasseneneducatie (BVE) 27
 - 4.2.4 Innovatiebeleid voor het hoger onderwijs (hbo en WO) 28
 - 4.2.5 Groen onderwijs 30
 - 4.2.6 Doorsnijdende thema's: lerarentekort en ICT 31
 - 4.3 Ondersteuningsstructuur: branche-, sector en uitvoeringsorganisaties 33
 - 4.4 Op zoek naar 'evidence': weten wat werkt 35
 - 4.5 Beleid ter versterking van de innovatiekracht van de sector 36

Deel II – De innovatieagenda voor het onderwijs

- 5. Programmalijnen 39**
 - 5.1 Programmalijn 1 – Ondervangen van het lerarentekort 41
 - 5.2 Programmalijn 2 – Wikiwijs 42
 - 5.3 Programmalijn 3 – Menselijk Kapitaal voor Maatschappelijke Sectoren 44
 - 5.4 Programmalijn 4 – Experimenteerruimte 45
 - 5.5 Programmalijn 5 – Strategisch informatiebeleid 47
 - 5.6 Programmalijn 6 – Stelselanalyse 48
- 6. Financiën, organisatie en opbrengsten 50**
 - 6.1 Financiële paragraaf 50
 - 6.2 Organisatie en stappenplan richting programma 50
 - 6.3 Opbrengsten 52
- 7. Slotbeschouwing 54**

Bijlage - Criteria Maatschappelijke Innovatie Agenda 59

Inleiding

In deze Maatschappelijke Innovatie Agenda (MIA) presenteert het kabinet een integrale visie op het onderwijs-innovatiebeleid. In het eerste deel van deze MIA Onderwijs worden een beschrijving en analyse gegeven van het bestaande innovatiebeleid en de daarmee bereikte resultaten. Deze MIA gaat ook in op de rolopvatting van de overheid en de branche- en sectororganisaties. In het tweede deel worden nieuwe programmalijnen gepresenteerd, vanuit de lessen die kunnen worden getrokken uit de voorafgaande analyse. Met deze nieuwe beleidsvoornemens en het bestaande innovatiebeleid scheidt OCW de randvoorwaarden die scholen in staat stellen zelf tot innovatie te komen.

Naast het informeren over bestaand en nieuw beleid met deze MIA Onderwijs, wil het kabinet spelers in het onderwijsveld ook inspireren en enthousiasmeren om de uitdagingen in het onderwijsveld op innovatieve wijze op te pakken. Daarom wordt tegelijk met het uitbrengen van deze MIA het Netwerk Onderwijs Innovatie¹ gepresenteerd, inclusief een 'prikkelende' publicatie van hun hand. Daarmee kan een brede maatschappelijke discussie in het onderwijsveld op gang worden gebracht over de kansen die er liggen om de uitdagingen voor het onderwijs op een innovatieve manier aan te gaan.

De MIA Onderwijs is onderdeel van het project Nederland Ondernemend Innovatieland (NOI). NOI verbindt het oplossen van maatschappelijke vraagstukken met het versterken van economische concurrentiekracht. Met NOI bevordert het kabinet een betere benutting van kennis en vernieuwend ondernemerschap in uiteenlopende maatschappelijke sectoren. Voor de uitvoering van NOI heeft het kabinet de interdepartementale programmadirectie Kennis en Innovatie (KenI) opgericht. Het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) neemt hierbij een bijzondere positie in. De minister van LNV is immers verantwoordelijk voor het groene onderwijs. Er is gekozen voor een overheidsbrede inspanning, omdat de uitdagingen waar Nederland voor staat zich niet binnen één departe-

ment laten oplossen. In 2008 heeft NOI in de langetermijnstrategie een beeld geschetst van waar Nederland over 25 jaar moet staan op het gebied van kennis, innovatie en ondernemerschap. De Maatschappelijke Innovatie Agenda's (MIA's), die bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken én het versterken van economische concurrentiekracht, vormen een eerste stap in die richting. Inmiddels zijn er MIA's voor de onderwerpen Energie, Gezondheid, Veiligheid, Water en Duurzame Agro- en Visserijketens. Deze MIA's worden in 2009 verder uitgewerkt in concrete innovatieprogramma's.

Het onderwijs is op veel sectoren van directe invloed. Het persoonlijke en het maatschappelijke belang van onderwijs is groot. Zo blijkt uit onderzoek dat een extra jaar onderwijs iemand gemiddeld 5 tot 15 procent meer inkomen oplevert over de gehele beroepsloopbaan. Ook voor de samenleving heeft onderwijs economische waarde. Landen met een hoger opgeleide beroepsbevolking kennen een hoger welvaartsniveau. Daarnaast zijn er maatschappelijke opbrengsten, in termen van culturele en maatschappelijke ontwikkeling, gezondheid, vermindering van criminaliteit en overdracht van kennis aan nieuwe generaties. Ten slotte is onderwijs zelf ook een bron van innovatie voor andere sectoren: door leerlingen en studenten op te leiden tot nieuwsgierige en creatieve werknemers, met een kennisbasis die aansluit op wat van toekomstige werknemers kan worden verwacht, kunnen die leerlingen en studenten bijdragen aan de innovatiekracht van de sectoren waarin ze later komen te werken. Het kennisniveau van een samenleving is de belangrijkste bron voor duurzame welvaarts-groei. Helemaal in zwaardere economische tijden is goed onderwijs als motor van een sterke kenniseconomie essentieel. Onderwijs moet alle jongeren de kans geven het uiterste uit zichzelf te halen. De wereld verandert in een razend tempo. Om sterk en weerbaar te zijn moeten jonge mensen in de eerste plaats voldoende basisvaardigheden hebben en bovendien hun persoonlijke talenten kunnen ontplooiën. Dit is niet alleen van persoonlijk belang voor de leerlingen. Er is ook een groot maatschappelijk belang. De samenleving moet kunnen steunen op een sterke kennisbasis.

¹ Zie programmalijn 1, p. 42.

Daarom worden in het eerste deel van deze MIA de trends en ontwikkelingen beschreven van de veranderende maatschappij, en de uitdagingen die daaruit voortkomen voor het onderwijs. Vervolgens wordt stilgestaan bij het begrip 'innovatie': wat is het (maar ook: wat is het niet)? Wat kan innovatie betekenen voor de onderwijssector? Welke rol kan het spelen in de uitdagingen waar het onderwijs voor staat? Daarna wordt gekeken waarom, hoewel er al veel vanuit de scholen zelf gebeurt, het veld over het algemeen de uitdagingen nog niet voldoende op een innovatieve manier oppakt. Hier moet de overheid een rol spelen. Immers: als het onderwijsveld niet in beweging komt, terwijl de maatschappij er wel om vraagt, heeft de overheid de taak dit op gang te helpen.

Dat gebeurt enerzijds met beleid dat is gericht op specifieke doelstellingen (zoals het terugdringen van schooluitval of het bevorderen van excellentie), en anderzijds met beleid dat de innovatiekracht van het veld zelf moet versterken. Hoe beter scholen zelf in staat zijn om te reageren op nieuwe ontwikkelingen en uitdagingen, en hun onderwijs en manier van werken hier op aan kunnen passen, hoe minder specifiek beleid vanuit de overheid er uiteindelijk nodig is. In het tweede deel van deze MIA worden zes programmalijnen gepresenteerd om scholen meer ruimte, mogelijkheden en prikkels te geven, zodat de professionals in het veld zelf op een innovatieve manier de opbrengsten van het onderwijs zo groot mogelijk kunnen maken.



Deel I

Beschrijving en analyse van het onderwijsinnovatiebeleid

1 Trends, ontwikkelingen en uitdagingen voor het onderwijs

“In de 21ste eeuw zullen de kennis en creativiteit van mensen in Nederland bepalend zijn. Het ontplooiën en benutten van al het aanwezige talent bepaalt of Nederland economisch kans pakt en een antwoord heeft op toekomstige ontwikkelingen,”² stelde het Innovatieplatform in de Kennis Investerings Agenda (KIA) in 2006. In februari 2009, in een tijd van economische recessie, is de urgentie onverminderd aanwezig: “Het is essentieel om juist nu te blijven investeren in onderwijs, kennis, innovatie en ondernemerschap om de economische positie van de Nederlandse kennissamenleving te versterken. [...] In deze tijd van economische recessie staat de investeringsruimte onder druk, maar is er extra reden om juist in kennis te investeren. Het talent van mensen is de hoeksteen van onze kennissamenleving. Als we daarop bezuinigen teren we in op onze toekomstige welvaart. Beslissingen van nu zijn uiterst relevant voor onze toekomst.”³

Iedereen in Nederland, uit alle lagen van de bevolking, moet worden uitgedaagd het beste uit zichzelf te halen. Daarbij speelt onderwijs een grote rol. Welke trends en ontwikkelingen zijn er de komende jaren te verwachten? Waar moet het onderwijs op inspelen? En welke uitdagingen levert dit voor ons onderwijsbestel?

1.1 Trends en ontwikkelingen

Kijken naar de toekomst is in de onderwijsbeleidssector zeer gebruikelijk. Vanaf 1975 tot nu zijn er al veel verkenningen gepubliceerd,⁴ maar ze hebben niet vaak tot ingrijpende beleidswijzigingen geleid.⁵ Dit is onder andere te verklaren door de toenemende autonomie van onderwijsinstellingen: beleidsmaatregelen voor het onderwijs worden zo min

mogelijk ‘zo maar’ van bovenaf opgelegd, en in plaats daarvan zo veel mogelijk in samenspraak met het veld vormgegeven. Verkenningen worden daarom veel gebruikt om de discussies met het veld te voeden en de bewustwording te vergroten van de uitdagingen die met urgentie moeten worden opgepakt.

Uit internationaal⁶ en nationaal⁷ onderzoek kunnen de volgende trends en ontwikkelingen worden gedestilleerd waar het onderwijs mee te maken zal krijgen:

Demografische veranderingen: leeftijdsopbouw en etnische verscheidenheid

- Er worden per gezin gemiddeld steeds minder kinderen geboren, we leven steeds langer, en het percentage ouderen zal de komende jaren flink toenemen (vergrijzing van de babyboom). Het eerste zou tot gevolg kunnen hebben dat scholen zullen moeten sluiten, het tweede en derde zorgen voor een kwantitatieve verschuiving van initieel naar postinitieel onderwijs (een leven lang leren wordt steeds noodzakelijker). Mensen zullen langer moeten doorwerken (en dus langer hun kennis op peil moeten houden) om de welvaartsstaat te kunnen blijven bekostigen.

De vergrijzing zorgt ook voor een grote uitstroom van docenten. De uitstroom zal mogelijk groter zijn dan de instroom, wat tot knelpunten in de kwaliteit en kwantiteit van leraren kan leiden.

- De toenemende etnische verscheidenheid zorgt voor een herijking van waarden en een toenemende aandacht voor de nationale culturele identiteit en gemeenschapszin. Om de sociale cohesie binnen de maatschappij voor de toekomst te kunnen waarborgen, moeten burgers met verscheidenheid (in opvattingen, culturen en religie) kunnen omgaan. Burgerschapsvorming en het aanleren van sociale competenties zullen daarom een steeds belangrijkere plaats innemen in het onderwijs.

² Innovatieplatform (2006): Kennisinvesteringsagenda 2006-2016, p. 6.

³ Innovatieplatform (2009): KIA-foto 2009, p. 10 en p. 11.

⁴ O.a. O&W (1975): *Contouren van een toekomstig onderwijsbestel*; WWR (1977): *De komende vijftig jaar*; OCW (1996): *Toekomst van het funderend onderwijsbeleid*; KPMG (2001): *Scenario's Voortgezet Onderwijs in 2010*; OCW (2001) *Grenzeloos leren*.

⁵ SCP (2004): *In het zicht van de toekomst*, p. 361-412.

⁶ O.a. OECD, Centre for Educational research and Innovation (2008): *Trends Shaping Education*.

⁷ O.a. Onderwijsraad (2005): *Stand van Educatief Nederland*.

Internationalisering en globalisering

- Toenemende (internationale) concurrentie vraagt om een hoge productiviteit. Om niet achter te blijven bij andere landen zullen alle talenten moeten worden benut. Goede kwaliteit van het onderwijs is daarvoor een basisvoorwaarde. Achterstanden (in taal en rekenen) en voortijdige schooluitval moeten voorkomen worden. Maar niet alleen de basis moet goed zijn: een goede concurrentiepositie vraagt om toptalent. Toptalenten moeten worden uitgedaagd het maximale uit zichzelf te halen. De zesjescultuur moet overboord, en er moet al van jongs af aan meer aandacht komen voor bètavakken, techniek en wetenschap. Ook moeten we blijven in de ICT en de steeds snellere technologische ontwikkelingen, niet alleen in het funderend onderwijs, maar ook daarna (Leven Lang Leren).
- Internationale samenwerking vraagt om competenties zoals kennis van de internationale markt en beheersing van het Engels. Ook wordt harmonisering van verschillende onderwijsbestellen steeds noodzakelijker, zodat studenten in verschillende landen kunnen studeren, waarbij ze zekerheid hebben over de (internationale) waarde van hun diploma's.

De ontwikkeling naar een kennissamenleving

- Het arbeidszwaartepunt verschuift steeds meer van landbouw en industrie naar dienstverlening. Daarvoor zijn meer hoger opgeleiden nodig (er is minder behoefte aan laaggeschoolde arbeid) en meer specialisten in communicatie en technologie. Kennis wordt steeds belangrijker, maar verouderd ook snel. Mensen zullen kennis moeten bijhouden.
- De kenniseconomie vraagt om specifieke kennis en vaardigheden (competenties): zelfstandigheid, creativiteit, mondigheid, probleemoplossend vermogen, flexibiliteit, communicatieve vaardigheden (kennis van ICT), kunnen samenwerken, innovatief vermogen, en bovenal: leercompetenties (leren te leren: metacognitieve competenties en motivationele zelfregulatie) om alles bij te houden (Leven Lang Leren). Werknemers moeten in de toekomst in steeds grotere mate over deze vaardigheden beschikken, ook om innovatie in andere sectoren (daar waar ze komen te werken) te versterken. CERI (Centre for Educational Research and Innovation, een onderdeel van de OESO), zegt hierover: "A sound innovation strategy in education is indispensable for improving pupils' learning outcomes, equity, efficiency and satisfaction, and for developing the social and individual skills necessary for innovation".⁸

Mensen moeten weten hoe ze snel en effectief hun kennisniveau op peil kunnen houden. Daar staat

tegenover dat de kennisontwikkelaars en -producenten (wetenschappers, uitvinders van nieuwe technologieën) hun kennis toegankelijk moeten maken.

- Ook op Europees niveau zijn er hoge ambities: tijdens een bijeenkomst van de Europese Raad in Lissabon (maart 2000) hebben de lidstaten van de Europese Unie de ambitie geformuleerd om van de EU binnen tien jaar de meest concurrerende en dynamische kenniseconomie ter wereld te maken, die in staat is tot duurzame economische groei met meer en betere banen en een hechtere sociale samenhang.⁹ Om die doelstelling te halen is een aantal afspraken gemaakt (streefwaarden) voor 2010. Zo moeten de uitgaven aan R&D bijvoorbeeld 3% van het BBP benaderen, en moet het aantal nieuwe voortijdige schoolverlaters met 50% zijn gedaald (in 2012). Het aantal laaggeletterden tot 15 jaar moet met 20% zijn gedaald, terwijl het aantal afgestudeerden in bètavakken en techniek met 15% moet zijn gestegen. Van de 20-24-jarigen moet 85% een startkwalificatie hebben behaald (havo, vwo of mbo-2), en het aantal hoger opgeleiden moet groeien tot ten minste 50%. Minstens 20% van de 25-64-jarigen moet deelnemen aan onderwijs- en trainingsactiviteiten (Leven Lang Leren).
- Ook in de Kennis Investerings Agenda (KIA) van het Innovatieplatform zijn ambities benoemd over een hoog opgeleide beroepsbevolking, over een sterke kennisbasis, en over het bevorderen van innovatie en ondernemerschap. Investerings in onderwijs, innovatie, onderzoek en ondernemerschap zijn noodzakelijk voor toekomstige welvaart, maar uit de jaarlijkse tussenrapportage¹⁰ blijkt dat we in Nederland nog niet op alle gewenste niveaus van de KIA-indicatoren zitten, en dat publieke en private investeringen achterblijven. De economische recessie benadrukt echter de noodzaak extra in te zetten op de gestelde ambities, om al het aanwezige talent te benutten en zo de Lissabondoelstellingen te kunnen halen en van Nederland een hoogwaardige kennissamenleving te maken.

De maatschappelijke functie van de school verandert. In het verleden was de school vooral de plek om (cognitieve) kennis en vaardigheden op te doen, maar de functie van de school breidt zich uit.¹¹ Door meer aandacht voor bijvoorbeeld sociale competenties, maar ook voor en na schooltijd, wordt de school een plek waar kinderen hun dag besteden aan sport, cultuur en andere activiteiten. Dit is zowel voor de kinderen zelf als voor de ouders goed.

⁹ Zie <http://ec.europa.eu/growthandjobs>.

¹⁰ Zie www.innovatieplatform.nl; 27 februari 2009 is de KIA-foto 2009 gepresenteerd.

¹¹ Op 6 februari 2009 hebben beide staatssecretarissen van OCV een brief naar de TK gestuurd over de maatschappelijke opdracht van de school (Kenmerk JOZ/1 00755).

⁸ Zie www.oecd.org/education.

De brede school richt zich op het vergroten van de ontwikkelingskansen van kinderen en het bieden van nieuwe mogelijkheden om hun talenten tot bloei te laten komen. Ook kunnen ouders, vooral vrouwen, hierdoor meer op de arbeidsmarkt participeren. Zorg en werk zullen immers beter te combineren zijn als kinderen tot het einde van de werkdag op de brede school zijn. Daarnaast kan voor- en vroegschoolse educatie (VVE) steeds meer de norm worden voor alle kinderen, dus niet meer alleen om taalachterstanden weg te werken (al blijft dat wel een belangrijke en ook noodzakelijke functie). Hiertoe zullen scholen samenwerkingsverbanden moeten aangaan met andere instellingen (op het gebied van sport, cultuur en opvang).

Tot slot verandert de functie van de school (vooral in het VO en mbo) voor 'overbelaste' jongeren: een deel van de opvoedingstaken wordt soms door de school overgenomen om voortijdig schoolverlaten te voorkomen. Het gaat hier om leerlingen die gebukt gaan onder een opeenstapeling van problemen, variërend van beperkte vaardigheden en gedragsproblemen tot gebroken gezinnen, schulden, verslaving of criminaliteit in de directe omgeving.¹²

1.2 De belangrijkste uitdagingen

Deze trends en ontwikkelingen stellen het onderwijs voor een aantal uitdagingen op het gebied van kwalitatief goed onderwijs, randvoorwaarden om die kwaliteit te kunnen waarborgen en sectoroverstijgende uitdagingen. Veel van die uitdagingen staan ook beschreven in de kwaliteits- en strategische agenda's¹³ die voor deze kabinetsperiode door OCW zijn uitgebracht, en zijn door minister Plasterk in zijn Midterm Review benadrukt in de Tweede Kamer.¹⁴

1.2.1 Goed uitdagend onderwijs waarin iedereen zich maximaal kan ontwikkelen

Hoofddoel is met het onderwijs zorgen dat iedereen het beste uit zichzelf kan halen, zich maximaal kan ontplooiën, dat alle talenten benut worden. Daarvoor moet het onderwijs van goede kwaliteit, toegankelijk en doelmatig zijn. Vanuit OCW worden deze drie doelen gewaarborgd (zie ook de begroting): door middel van kerndoelen en referentieniveaus moeten achterstanden op basiskennis in taal en rekenen worden voorkomen. Samen met gemeenten

wordt hard ingezet om voortijdige schooluitval te bestrijden. Met doorlopende leerlijnen en mogelijkheden tot 'stapelen' wordt de toegankelijkheid van het hoger onderwijs vergroot, ook voor de laatbloeiers. De Inspectie van het Onderwijs ziet er bovendien op toe dat instellingen de bekostiging (lumpsum) doelmatig besteden, op een effectieve en efficiënte manier.

'Gewoon goed' is niet goed genoeg. Dit kabinet zet in op meer. Zo moet excellentie worden gestimuleerd om toptalent tot ontwikkeling te kunnen laten komen. Het ambitieniveau moet omhoog, er moet meer van leerlingen en studenten worden gevraagd, en studenten moeten ook bewuster kiezen voor uitdagingen. De exameneisen zullen daarom worden verscherpt, het aantal contacturen in het hoger onderwijs gaat omhoog, en door middel van intakegesprekken moeten studenten bewuster worden gemaakt van de inspanningen die bij een bepaalde studie horen.

Het aangaan van de genoemde uitdagingen voor de kwaliteit van onderwijs, zoals het brengen van alle leerlingen op een voldoende niveau in taal en rekenen, het bestrijden van voortijdig schoolverlaten en het bevorderen van excellentie, ligt niet hoofdzakelijk bij de rijksoverheid, het ministerie van OCW. Het onderwijsveld heeft zelf de verantwoordelijkheid om deze uitdagingen op te pakken en doet dat ook. Het ministerie van OCW controleert op uitkomsten en waarborgt randvoorwaarden.

1.2.2 Voorwaarde voor goed onderwijs: genoeg en goede docenten

De kwalitatieve uitdagingen uit de vorige paragraaf vragen om bepaalde randvoorwaarden. Zoals goede schoolgebouwen, schoolleiders en transparantie over het proces naar ouders en leerlingen. Op die randvoorwaarden wordt nog teruggekomen in hoofdstuk 3. Maar omdat de garantie van goede docenten een uitdaging op zichzelf is, wordt daarbij al in deze paragraaf stilgestaan.

De kwaliteit van de docent is volgens het CPB een essentieel element voor de leerprestaties van leerlingen.¹⁵ Voor het realiseren van de kwalitatieve doelstellingen is het dan ook noodzakelijk dat er nu en in de toekomst voldoende onderwijspersoneel is, en dat dit personeel voldoende gekwalificeerd is. Het vergroten van het aanbod van goede leraren is een belangrijke maatregel om de kwaliteit van het Nederlandse onderwijs te vergroten. Door dit grotere

¹² WRR (2009), Vertrouwen in de school. Over de uitval van 'overbelaste' jongeren.

¹³ Het betreft het actieplan Leerkracht van Nederland, de strategische agenda Hoger Onderwijs en Onderzoek, de strategische agenda MBO, de kwaliteitsagenda Voortgezet Onderwijs, de kwaliteitsagenda Primair Onderwijs en de kwaliteitsagenda Leraren.

¹⁴ Midterm Review: het Beste Onderwijs. 4 december 2008. Kenmerk: Kennis 86038.

¹⁵ In de publicatie Kansrijk Kennisbeleid (Cornet, M., F. Huizinga, B. Minne en D. Webbink, 2006, 'Kansrijk Kennisbeleid', Den Haag, CPB) wordt de verhoging van de kwaliteit van de docenten als een belangrijke beleidsoplossing gezien.

aanbod van goede leraren kunnen scholen immers kiezen uit de beste leraren en hoeven scholen hun kwaliteitseisen niet te verlagen om alle vacatures op te vullen. Met name in het VO is dit een no-regret maatregel. Het Nederlandse onderwijs krijgt daarbij in de nabije toekomst te maken met de uitstroom van een vergrijsd personeelsbestand. Met name in het VO kan dit op termijn tot onvoldoende gekwalificeerd personeel leiden. Dit brengt de kwaliteit van het onderwijs in gevaar. Scholen zullen niet alleen moeten concurreren met elkaar om de (schaarse) leraren, maar ook moet het onderwijsveld met andere velden concurreren om de hoger opgeleiden. In 2004 en 2005 werd respectievelijk 9,4 en 10,4 procent van de lessen gegeven door een onbevoegde docent.¹⁶ De Inspectie van het Onderwijs signaleert nu al dat in de onderbouw van het VO vanwege het lerarentekort er nogal eens onbevoegde leraren voor de klas staan.¹⁷ Diverse auteurs¹⁸ waarschuwen dat dit de kwaliteit van het onderwijs negatief beïnvloedt.

De laatste ramingen van de lerarentekorten zijn berekend in de tijd vóór de economische crisis, waarbij zowel een laagconjunctuur- als een hoogconjunctuurscenario is bekeken. Nieuwe ramingen zullen moeten uitwijzen in hoeverre de gewijzigde economische omstandigheden van invloed zijn op de geraamde tekorten. Wel is de uitstroom van de grote groep oudere docenten al begonnen, en over een periode van 10 à 15 jaar zal dat zorgen voor een hoge vervangingsvraag in het onderwijs. Er is sprake van een structureel probleem. Een ontwikkeling als deze vergt een breed pakket aan maatregelen, en zal niet kunnen worden opgelost met (alleen) het omscholen van werknemers uit andere sectoren.

In september 2007 heeft de Commissie Leraren het advies *LeerKracht* uitgebracht waarin de ernst van de problematiek met bovengenoemde cijfers wordt aangetoond. Het huidige kabinet kwam daarop met het Actieplan *LeerKracht* van Nederland (november 2007), bestaande uit een breed pakket aan maatregelen. Die zijn niet alleen bedoeld voor een structurele verbetering op lange termijn, maar ook om acute tekorten aan te pakken, vooral in de regio's waar de nood het hoogst is. Centraal in de aanpak staan het versterken van de positie van de leraar, het creëren van een beter carrièreperspectief en meer ruimte voor beloning naar opleiding, prestatie en ervaring. Samen moeten deze maatregelen zorgen voor meer waardering voor het leraarschap, een beter loopbaanperspectief en een hogere

onderwijskwaliteit. En uiteraard voor meer leraren. De maatregelen in het actieplan richten zich voornamelijk op het vergroten van het aanbod en de kwaliteit van leraren. Kwalitatief zullen docenten moeten kunnen omgaan met genoemde trends en ontwikkelingen en de daaruit voortvloeiende uitdagingen. Het is niet (meer) voldoende om vooral vakkennis te hebben. Een leraar moet om kunnen gaan met diversiteit, onderwijs op maat kunnen bieden, gebruikmakend van de nieuwste inzichten en technieken (ICT), waarbij leerlingen een zelfstandige en actieve rol hebben in het onderwijsproces. Ook moet de basiskennis van leraren op orde zijn en blijven. Dit kabinet zet daarom in op een voldoende niveau van rekenen en taal op de Pabo's. Daarnaast introduceerde het kabinet een lerarenbeurs voor de scholing van leraren. Hiermee kunnen leraren hun professionele niveau verhogen, vakkennis verbreden of zich specialiseren. Met betere beloning, arbeidsvoorwaarden en herwaardering van het beroep, zal de instroom groeien ten opzichte van de huidige instroom, maar dit betekent niet dat alle vertrekkende docenten kunnen worden vervangen. Dit is de echte uitdaging: om kwalitatief goed onderwijs te kunnen blijven waarborgen met minder docenten zullen er (innovatieve) manieren moeten worden gevonden om 'slimmer' te werken. Daarbij staat de professionaliteit van de docent voorop en mag de werkdruk niet worden verhoogd: docenten moeten vooral datgene kunnen doen waar ze goed in zijn, en wat het lesgeven leuk en interessant maakt.

Teamonderwijs Op Maat (TOM)

Op basisschool de Hoekstien in Surhuisterveen heeft elke leraar een basisgroep. In het lokaal van de basisgroep geeft de leraar de groep algemene instructies en kunnen leerlingen in stilte werken. In de ruimte daarnaast, de 'lesstraat', werken de leerlingen samen met de leerlingen van andere groepen. Wat is anders? Binnen het systeem TOM hebben leerkrachten meerdere functies, ze delen verantwoordelijkheid voor leerlingen en ze zijn niet alleen instructeur, maar ook begeleider, coach en mentor. Voordelen? TOM stelt de school in staat beter onderwijs op maat te geven. Leerlingen kunnen in hun eigen tempo en naar eigen vermogen leren.

1.2.3 Sectoroverstijgende uitdagingen voor het onderwijs

Dit kabinet zet ook in op scholing voor de kenniseconomie. De demografische ontwikkelingen leiden namelijk niet alleen tot een naderend lerarentekort. Het is breder, er

¹⁶ Nota Werken in het onderwijs 2008, OCW.

¹⁷ Onderwijsverslag 2005-2006, Inspectie van het Onderwijs.

¹⁸ Waaronder Clotfelter et al. (Clotfelter, C.T., H.F. Ladd and J.L. Vigdor, Teacher Credentials and Student Achievement in High School: A Cross-Subject Analysis with Student Fixed Effects, NBER-working paper 13617): We find compelling evidence that teacher credentials affect student achievement in systematic ways and that the magnitudes are large enough to be policy relevant.

komt een algemeen tekort aan hoger opgeleiden. Zo dreigen er tekorten in onder meer de zorg, bij defensie en bij de politie. Doorstroom in het onderwijs en goede aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt zijn dus ook voor cruciale maatschappelijke sectoren van groot belang. Het onderwijs zal leerlingen moeten opleiden voor het werk van de toekomst. Daarbij is het stimuleren van een ondernemende houding en het ontwikkelen van ondernemingsvaardigheden bij leerlingen van belang. Ook moet het onderwijs responsief reageren op nieuwe technieken, waar leerlingen later mee om moeten kunnen gaan. Neem de energiesector: in de toekomst moeten er mensen zijn die nieuwe energietechnieken (waterstofauto), infrastructuur (windparken op zee, smart grids) en werkwijzen (biobased economy) kunnen ontwikkelen, realiseren en onderhouden.

Sectoroverstijgende uitdagingen zijn er ook in de samenwerking tussen onderwijs en andere voorzieningen voor de jeugd, bijvoorbeeld jeugdzorg, leerplicht, schoolmaatschappelijk werk, jeugdgezondheidszorg en politie. Om te zorgen dat kinderen en jongeren met problemen tijdige en passende hulp krijgen, wordt geïnvesteerd in zogenaamde Zorg- en Adviesteams (ZAT's) waarin al deze instellingen samenwerken (zie kader). Doelstelling is dat in 2011 alle scholen in de PO-, VO- en BVE-sector over een ZAT beschikken. Door het stimuleren van de inrichting van brede scholen kan de samenwerking tussen de school en de omgeving ook een belangrijke impuls krijgen. In de brede school heeft de samenwerking tussen onderwijs en met name sport, cultuur, welzijn en opvang immers een structureel karakter.

Zorg- en Adviesteams (ZAT's)

92% van de scholen in het VO en 75% van de scholen in de BVE-sector beschikten in 2007 over een Zorg- en Adviesteam. In ZAT's werken scholen en instellingen voor maatschappelijk werk, jeugdgezondheidszorg, leerplicht, bureau jeugdzorg en politie structureel samen om te zorgen voor snelle en passende hulp en ondersteuning voor kinderen en jongeren met problemen. De ZAT's komen voort uit de praktijk, omdat daar de behoefte werd gevoeld kinderen en jongeren met problemen snel en goed hulp te kunnen bieden. ZAT's bespreken concrete situaties van kinderen en jongeren, waardoor signalen snel en vakkundig worden beoordeeld en de juiste hulp of ondersteuning voor de jeugdige, de ouders en de docenten zo snel mogelijk wordt ingeschakeld. Ook spreken ze af wie eindverantwoordelijk is voor het daadwerkelijk leveren van zorg.

Tot slot ligt de maatschappelijke uitdaging wat betreft integratie en burgerschap deels bij het onderwijs. De Inspectie van het Onderwijs bekijkt sinds kort of en hoe scholen aandacht aan dit onderwerp besteden, maar hier vallen nog zeker (innovatieve) manieren te bedenken om deze uitdaging aan te gaan. Eén van de manieren om scholieren meer burgerschap bij te brengen is het verplicht stellen van een maatschappelijke stage.

Maatschappelijke stages

Vanaf het schooljaar 2007-2008 kunnen alle VO-scholen subsidie krijgen voor een maatschappelijke stage. Het is de bedoeling dat vanaf 2011-2012 alle leerlingen in het VO verplicht 72 uur een maatschappelijke stage doen. Het doel hiervan is dat alle jongeren tijdens hun schooltijd kennismaken met het leveren van een onbetaalde bijdrage aan de samenleving. De stage moet leerlingen burgerschapswaarden, burgerschapsvaardigheden, en burgerschapsgedrag bijbrengen. Enerzijds leren leerlingen vaardigheden om burgerschapsgedrag te kunnen tonen, en anderzijds wordt leerlingen het belang getoond van vrijwillige inzet voor de samenleving, zodat meer leerlingen ook daadwerkelijk goed burgerschapsgedrag willen vertonen. Onderzoeken uit de Verenigde Staten, Canada en het Verenigd Koninkrijk naar effecten van de maatschappelijke stage zijn positief. Door de maatschappelijke stage leren leerlingen hoe leuk het is iets voor een ander te doen en verbetert het imago van vrijwilligerswerk. De maatschappelijke stage kan een positieve bijdrage leveren aan het bevorderen van sociale samenhang in de samenleving. Ook is de verwachting dat door bekendheid met andere groepen mensen in de samenleving het begrip voor elkaar toeneemt. Dat versterkt de maatschappelijke samenhang en zorgt voor meer wederzijds respect.

1.2.4 Innovatiekracht van het veld vergroten

De genoemde uitdagingen zijn deels de problemen van nu, deels die van de (nabije) toekomst. Maar wellicht de allergrootste uitdaging is om ook de problemen in de verre toekomst aan te kunnen, zonder nu precies te weten welke problemen dat zullen zijn. Hierbij gaat het om de responsiviteit, de veerkracht, het adaptieve en innovatieve vermogen van het onderwijssysteem: hoe zorgen we ervoor dat we niet alleen achteraf en incidenteel (met bijvoorbeeld subsidie-impulsen) problemen aanpakken, maar dat we structureel op tijd kunnen inspelen op wat zich zal voordoen? Hoe zorgen we ervoor dat we niet achter de feiten aanlopen, maar mee kunnen blijven draaien met



de snel veranderende wereld om ons heen, en in zijn om jongeren écht voor te bereiden op de toekomst? Dit vraagt om prikkels die aanzetten tot aanpassing, verbetering en innovatie. Structurele prikkels, ingebed in het onderwijssysteem en in de manier van werken in het onderwijsveld zelf. Hoe het systeem kan prikkelen tot

innovatie, en hoe de overheid die prikkels kan vergroten is te lezen in hoofdstuk 3. In het volgende hoofdstuk wordt eerst ingegaan op wat innovatie is, en hoe de sector zelf kan innoveren. Daarbij komen ook de verantwoordelijkheden van en rolverdeling tussen de verschillende actoren aan bod.

2 Innovatie in het onderwijs

De genoemde trends en ontwikkelingen in de maatschappij en de daaruit volgende uitdagingen voor het onderwijs sturen in hoge mate de huidige beleidsagenda's van OCW. Allereerst het reguliere beleid (bijvoorbeeld door het ontwikkelen van referentieniveaus voor taal en rekenen), maar er kan nog een extra slag worden gemaakt met het innovatiebeleid. Hoe dat beleid is vormgegeven en verweven met het reguliere beleid komt aan bod in hoofdstuk 4. In dit hoofdstuk wordt eerst ingegaan op het begrip 'innovatie'. Wat houdt dat begrip eigenlijk in voor de onderwijssector? Maar ook: wat is het niet? Welke typen innovaties zijn er, en wat kan het onderwijsveld ermee? Hoe kunnen innovaties bijdragen aan de uitdagingen waar het onderwijs voor staat? Wanneer slagen innovaties, en wanneer hebben ze een grote kans om te mislukken? En wat is de rol van de overheid bij dit alles?

2.1 Wat is innovatie en waarom is het nodig?

'Innovatie' wordt in de meeste woordenboeken simpelweg vertaald met 'vernieuwing', of 'iets nieuws invoeren'. Maar het is meer: "Bij innovatie gaat het om activiteiten die samen een concept of een idee omvatten, de praktische vertaling daarvan en de daadwerkelijke uitvoering. Een innovatie voegt iets toe, genereert meerwaarde en is gericht op de toekomst. Innoveren is een duurzame vernieuwing: het nieuwe gedrag is ingebed in de dagelijkse routine."¹⁹ Hierbij hoeft 'vernieuwen' echter niet overeen te komen met 'iets nieuws uitvinden'. Uit onderzoek van de WRR²⁰ blijkt juist dat de meeste innovatie in de publieke sector niet gaat om het uitvinden van iets compleet nieuws, maar om het koppelen (op een nieuwe manier) van het bestaande, of het imiteren van een bepaalde aanpak van anderen, waarbij die aanpak meestal al proberend wordt aangepast aan de eigen situatie.

¹⁹ Waslander, S. (2007) *Leren over Innoveren, overzichtstudie van wetenschappelijk onderzoek naar duurzaam vernieuwen in het voortgezet onderwijs*. Utrecht: VO-project.

²⁰ WRR (2008), *Innovatie Vernieuwd*. Opening in Viervoud.

Het doel van deze Maatschappelijke Innovatie Agenda is tweeledig. Ten eerste het op innovatieve wijze aangaan van uitdagingen, waaronder het lerarentekort en het opleiden van toekomstige innovatieve werknemers. Ten tweede het versterken van de innovatiekracht van het onderwijsveld zelf (hier wordt op teruggekomen in hoofdstuk 3). Het uitbrengen van deze MIA moet de discussie in het onderwijsveld over de kansen om de uitdagingen voor het onderwijs op een innovatieve manier aan te gaan versterken. Die kansen en mogelijkheden kunnen niet goed van bovenaf door de overheid worden bedacht. De professionals weten zelf het best welke manieren van werken prettig en handig zijn en goede resultaten opleveren voor de verschillende situaties per school. Daarom is innovatie nodig. Of specifieker gezegd: het onderwijsveld moet zelf mogelijkheden zien en kansen grijpen om onderwijsprocessen te verbeteren. Zonder de kennis en kunde van de professionals, en hun bereidheid die in te zetten voor verbetering, is er geen antwoord op de uitdagingen die er liggen. Daarbij moet de overheid, dus het ministerie van OCW, zo veel mogelijk doen om innovatieprocessen te ondersteunen en mogelijk te maken. Hier wordt aan het eind van dit hoofdstuk nog op teruggekomen.

2.2 Misvattingen over innovatie, onderwijsinnovatie en onderwijsinnovatiebeleid

Innovaties hebben de meeste kans van slagen als ze breed worden gedragen door de uitvoerenden. Draagvlak van docenten, en hun enthousiasme en optimisme over de mogelijkheden die innovaties bieden, vormen de basis om vernieuwingen en verbeteringsprocessen van de grond te krijgen.²¹ Een aantal misvattingen kan het draagvlak en het enthousiasme om de eigen professionaliteit in te zetten

²¹ Waslander, S. (2007) *Leren over Innoveren, overzichtstudie van wetenschappelijk onderzoek naar duurzaam vernieuwen in het voortgezet onderwijs*. Utrecht: VO-project.

voor een betere onderwijsorganisatie echter in de weg zitten.

Allereerst is innovatie geen doel op zich, maar een middel om bepaalde doelen te bereiken. Die doelen kunnen betrekking hebben op de onderwijskwaliteit of organisatieprocessen in scholen. Innovatie is niet iets wat móet: de onderwijsdoelen moeten worden gehaald, en dat kan op innovatieve manieren. In het wilde weg innoveren is niet verstandig. Subsidieregelingen voor innovatie zijn daarom altijd op bepaalde doelen gericht.

Innovatie is ook niet iets dat nog eens bovenop de werklast komt. Het is niet iets extra's, maar valt binnen het normale werkproces. Ook wanneer een school behoorlijk groots innoveert, is het nooit de bedoeling dat de werkdruk wordt verhoogd. Het is eerder andersom: door een andere manier van werken vermindert de werkdruk uiteindelijk.²²

Innovatie zou niet iets zijn dat met de dagelijkse manier van werken te maken heeft, of daar makkelijk in kan worden ingepast. Maar dat klopt niet. Innoveren is niet iets van de radicale vernieuwers. Vrijwel alle docenten zijn er (ongemerkt) mee bezig, waardoor hun manier van lesgeven elk jaar beter aansluit op de uitdagingen die ze tegenkomen.

Dit incrementele karakter van innovatie is kenmerkend. De meeste innovaties gaan stapje voor stapje. Het gaat dus niet om grote stelselwijzigingen, laat staan dat onderwijsinnovatie gelijk staat aan de invoering van 'het Nieuwe Leren'. Sommige scholen innoveren wel die richting op, maar dat is nadrukkelijk geen doel van het innovatiebeleid van OCW. Bij innovatieprocessen kan er door de innovatoren worden nagedacht over andere manieren van lesgeven. De uitkomst kan dan het leerconcept zijn, maar ook een concept met meer sturing en controle door docenten. De overheid oordeelt niet over 'de beste manier', wel over behaalde resultaten. Gelukkig biedt ons pluriforme stelsel veel vrijheid en mogelijkheden voor verschillende onderwijsvisies en dus innovaties in dat onderwijs. Innovatie moet niet door OCW worden opgelegd, maar het is ook niet de bedoeling dat het schoolmanagement dat doet. Innovatie laat zich immers niet opleggen, omdat de vernieuwde manier van werken in dat geval lastiger kan worden ingebed in de dagelijkse routine van docenten. Schoolmanagers zijn wel belangrijk bij innovatie: aan hen de taak om samen met het docententeam de mogelijkheden binnen hun instelling te onderzoeken, richting te geven en docenten te enthousiasmeren, zodat innovatieprocessen starten.

Tot slot hoeft er bij het innoveren geen gebruik te worden gemaakt van ICT (al kan dat natuurlijk wel). De nieuwe

toepassingen van de laatste jaren, zoals het digibord, zijn op zichzelf wel innovaties. Maar innovatiebeleid gaat zeker niet alleen over het gebruiken van allerlei high-tech-snuffjes. Innoveren gaat om voortdurend nadenken over en structureel verbeteren van de manier van werken. Daar kan dus elke docent aan bijdragen.

Onderstaande illustratie is een mooi voorbeeld van een innovatieve aanpak, die echter door bovenstaande misvattingen niet vaak als 'innovatie' wordt gezien. Maar dat is het wel: door de uitdagingen waar de school voor stond, heeft men met een kritische en open blik gekeken naar de mogelijkheden om de gestelde doelen te halen, en daarop de onderwijsorganisatie aangepast.

Terug naar de basis: een succesvolle innovatie

Het Mozaïek is een basisschool in Arnhem met vrijwel uitsluitend achterstandskinderen. De leiding van deze school werkt deels met vernieuwende middelen als digitale schoolborden, maar het innovatieve zit hem bij deze school juist in het teruggaan naar de basis van het onderwijs. Zo benut de school de leertijd maximaal; de lesurennorm wordt flink overschreden en zorgleerlingen krijgen extra les. Activiteiten die niet aan bod komen in de gewone lessen worden buiten de lestijd om georganiseerd. Veel lessen op de school zijn traditioneel klassikaal. Alles op het Mozaïek staat in het teken van taal. Het Mozaïek is een school van normen en waarden. Orde en discipline staan hoog in het vaandel. De belangrijkste onderwijsfilosofie van de schoolleiding is dat het funest is om lagere verwachtingen te hebben van achterstandskinderen dan van 'gewone' kinderen. Als je minder van kinderen verwacht, zijn hun prestaties ook minder. De school probeert leerlingen leergierig te maken, om op die manier alles uit leerlingen te halen. De school investeert niet alleen in de zwakke leerlingen, juist ook in de leerlingen die het goed doen. De docenten houden rekening met drie verschillende niveaus in de groepen.

Die visie van het Mozaïek werkt: de school scoort uitzonderlijk goed bij de CITO-toets. De school geeft veel meer 'toegevoegde waarde' aan kinderen dan een gemiddelde school. De school hecht veel waarde aan transparantie van leerling-, groeps- en schoolprestaties. De schoolleiding zelf ziet het openbaar maken van onderwijsprestaties als een middel tot onderwijsverbetering van schoolbesturen en docenten in het innovatieproces. Het initiatief ligt echter bij de school zelf.

²² SBO (2008) *Slimmer werken - Over de betekenis van slimmer werken voor het primair en voortgezet onderwijs*

Innovatie heeft vaak als doel 'slimmer te werken'. Dit wordt ook wel aangeduid met woorden als 'productiviteitsverhoging' en 'efficiëntieverbetering', woorden die ten onrechte meestal worden geassocieerd met 'bezuiniging' en 'extra werkdruk'. Uit onderzoek van het SBO²³ blijkt dat (geslaagde) innovaties uiteindelijk vooral zorgen voor een toename van het werkplezier. En als de innovatie van onderaf is geïnitieerd, gaat dat gepaard met een grote mate van tevredenheid onder het personeel. Ook bleek dat taakdifferentiatie (bijvoorbeeld met behulp van klassenassistenten) of de overname van taken door een ICT-toepassing (bijvoorbeeld digitale proefwerken) vaak vermindering van de werkdruk oplevert. Daardoor ontstaat meer ruimte voor de eigen ontwikkeling van docenten, en meer ruimte voor eigen invulling van lessen.

Innovatie hoeft niet altijd te lukken. Soms hebben innovaties niet de gehoopte effecten. Het is een proces van vallen en opstaan. Wie niets probeert en z'n nek niet durft uit te steken, zal in eerste instantie minder risico's lopen. Maar stilstand is nooit het antwoord op de uitdagingen die voor ons liggen.²⁴

De nakijkassistent

Het Carmel College Salland in Raalte werkt met nakijkassistenten. De assistenten kunnen ongeveer eenderde van het nakijkwerk van de docenten overnemen. Hoe is dat mogelijk? Docenten gaan extra lessen geven en daardoor komt er personele ruimte vrij om een nakijkassistent aan te nemen. Wie zouden dat kunnen doen? Denk bijvoorbeeld aan jonge moeders, of gepensioneerde of gedeeltelijk arbeidsongeschikte docenten die het prettig vinden om in een kleine deeltijd baan te werken en bij het onderwijs betrokken te blijven. Resultaat: er zijn minder docenten nodig om hetzelfde aantal docenten kan de kwaliteit omhoog, leraren kunnen zich storten op het lesgeven zelf.

2.3 Innovatie op verschillende niveaus: uitvoering, organisatie en stelsel

De AWT onderscheidt in de publieke sector drie niveaus waarop innovaties kunnen plaatsvinden: het uitvoeringsniveau, het organisatorische niveau en het institutionele

niveau.²⁵ Voor het onderwijsveld gaat het dan om de inrichting van lessen (zowel de didactiek als het gebruik van bepaald lesmateriaal en hulpmiddelen), de schoolorganisatie, en het stelsel.

Innovaties op uitvoeringsniveau: inrichting van lessen

Bij deze innovaties wordt nagedacht over de vraag wat er wordt onderwezen en hoe dat gebeurt, binnen bepaalde randvoorwaarden (zoals de kerndoelen). De innovaties hebben dus betrekking op de inhoud van het onderwijs en de didactische methoden die worden gehanteerd. Voorbeelden van dergelijke innovaties zijn:

- Het ontwikkelen en gebruiken van eigen lesmateriaal.
- Gebruik van nieuwe ICT-mogelijkheden (digiborden, animaties).
- Lesinhoud illustreren door iets buiten de school (bedrijven, musea).
- Overstappen op een ander onderwijsconcept, zoals Iederwijs.
- De leerlingen in alle lessen op eigen laptops laten werken en de lesinhoud daarop aanpassen.
- Een deel van de lessen vervangen door onderwijs op afstand (e-learning).
- Een deel van de lessen in het Engels geven.

Zoals de voorbeelden al laten zien, heeft de ene innovatie drastischer gevolgen voor de routines tijdens de lessen van alledag, dan de andere.

Y-genwijs

Het IJburg College uit Amsterdam is een nieuwe school en werkt volgens een zelfbedacht onderwijsconcept: Y-genwijs. De school heeft als missie alle leerlingen in een leergemeenschap zo veel mogelijk te laten leren over zichzelf en de wereld om hen heen. De school houdt daarbij rekening met verschillen en maakt bewust gebruik van de verschillende kwaliteiten van de leerlingen en medewerkers om een optimale leersituatie te creëren. Daarom wordt gewerkt met heterogene groepen. Voor de leergebieden Mens & Maatschappij en Mens & Natuur heeft de school een expertisecentrum ontwikkeld, met daarin onder andere trotsmappen, toptipkaarten en woordrapporten. Leerlingen leren door middel van dit concept hoe ze onderzoek moeten doen, een product moeten maken en een project moeten organiseren.

²³ SBO (2008) *Slimmer werken – Over de betekenis van slimmer werken voor het primair en voortgezet onderwijs*.

²⁴ Dit wordt o.a. benadrukt in de rapporten van de AWT en de WRR, evenals in de visie van de minister (gepresenteerd dec. 2008).

²⁵ AWT (2008) *Meer laten gebeuren – Innovatiebeleid voor de publieke sector*.

Innovatie op organisatorisch niveau: inrichting van processen

Bij dit type innovaties wordt nagedacht over de vraag op welke manier de organisatie en de docent prettiger en efficiënter kunnen werken. Voorbeelden zijn:

- Door bepaalde taken van de docent (zoals nakijkwerk en toetsen afnemen) over te hevelen naar lager geschoolden (functiedifferentiatie) of een ICT-toepassing, kan de efficiëntie van het onderwijsproces worden verbeterd en kan de docent zich meer richten op zijn kerntaken.
- Het instellen van kernteams: doordat leerlingen niet 15, maar maximaal 8 docenten hebben, komt er meer rust in de lessen, worden de verhoudingen tussen docenten en leerlingen persoonlijker en komt er meer samenhang tussen schoolvakken.
- Door niet de leerlingen maar de docenten van lokaal te laten wisselen is er minder chaos tussen de lessen, en minder onrust aan het begin en einde van elke les. Dit verbetert de effectieve leertijd. Ook een andere roosterindeling (meer blokken, lessen van 80 minuten, enz.) kan dit effect hebben.
- Door gebruik te maken van een leerlingvolgsysteem kan meer maatwerk worden geboden (zowel bij het voorkomen van achterstanden als het bevorderen van excellentie).
- Differentiatie in het hoger onderwijs kan mogelijk worden gemaakt door intakegesprekken en goede mentoring tijdens de onderwijsloopbaan.
- Door samen te werken met de omgeving (brede school: cultuurinstellingen, sportverenigingen, bibliotheken, voor- en naschoolse opvang) kunnen dagen van leerlingen efficiënter worden ingedeeld en kan de leerinhoud worden verrijkt.
- Inspraakmogelijkheden kunnen worden verbeterd door een goede medezeggenschapsraad, ouderraad en leerlingenraad. Ook de verantwoording wordt hiermee transparanter, en dit kan prikkelen tot verbetertrajecten.

- Door samenwerking met de publieke sector en het bedrijfsleven kan het onderwijs meer aansluiten op de behoeften die daar leven (o.a. ook voor een Leven Lang Leren).
- Bedrijfsmatige processen (backoffice) kunnen efficiënter worden georganiseerd, om bureaucratie, regeldruk en overhead te verminderen.

Deze voorbeelden laten zien dat veranderingen op organisatorisch niveau weliswaar vanuit het management (kunnen) komen, maar dat ze minder effectief kunnen zijn zonder draagvlak van de docenten die ermee te maken krijgen.

Innovatie geïnitieerd vanuit institutioneel niveau: het stelsel

Bij innovatie op institutioneel niveau zou het voor het onderwijs gaan om wijzigingen van het stelsel zelf. De associatie met grote stelselwijzigingen als de invoering van de Basisvorming en de Tweede Fase, het samenvoegen van lbo en mavo tot vmbo, of de invoering van de BaMa-structuur in het hoger onderwijs is dan snel gemaakt: dit waren allemaal grote wijzigingen op stelselniveau. Vanuit de definitie van innovatie is het belangrijk dat de vernieuwde manier van werken ingebed raakt in de dagelijkse routine. Daarvoor is draagvlak essentieel, waar het incrementele karakter van het innovatieproces van invloed is. Het gaat stapsgewijs, door dingen uit te proberen en tussentijds aan te passen en te verbeteren (waar docenten zelf aan bijdragen), en dus niet door een revolutionaire verandering van bovenaf in te voeren. Deze visie komt overeen met de veranderde opvatting over de rol van de overheid, en de daarmee corresponderende toenemende autonomie voor het onderwijsveld. In deze MIA voor het onderwijs worden dan ook zeker geen grote stelselwijzigingen voorgesteld.

Deze MIA gaat dus niet over onderwijsinnovaties op institutioneel niveau. De innovaties op de andere niveaus kunnen echter wel mogelijk worden gemaakt en gestimuleerd vanuit dat institutionele niveau. Deels gaat dit via de beleidsagenda's (zie hoofdstuk 4), door urgente problemen te agenderen, hiervoor beleid te ontwikkelen en kwaliteitsafspraken te maken, zodat onderwijsinstellingen worden geprikkeld meer resultaatgericht te werken. Ook verloopt het stimuleren en faciliteren van innovatie vanuit de overheid door bepaalde randvoorwaarden te scheppen. Bij aanpassingen in deze randvoorwaarden kan worden gedacht aan een betere vraagarticulatie (wat verwachten ouders, leerlingen, studenten, en werkgevers van het onderwijs), het bieden van meer ruimte voor ondernemerschap, het vergroten van de rol van het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties en het

Talent op Profiel (TOP)

Op de Burgermeester Harsmaschool in Gorredijk (vmbo en havo onderbouw) werkt men met het concept Talent op Profiel (TOP). Wat is dat? Het gaat om een verzameling onderwijsinhoudelijke en organisatorische 'proeftuinen' die een appèl doen op de sterke kanten van iedere leerling. Uitgangspunt daarbij is een gedifferentieerde aanpak voor leerlingen. Hoe? De school werkt met modularisering van het onderwijsaanbod. Heeft het effect? De school merkt dat TOP leidt tot meer talentontplooiing en motivatie, een veiliger pedagogisch klimaat en uiteindelijk tot een hoger leerniveau.

bieden van meer ruimte voor private financiering en aanbieders in het onderwijs.

Ook verandering in wet- en regelgeving (bijvoorbeeld de klassengrootte of het vaststellen van de schoolvakanties), bekostigingssystematiek (bijvoorbeeld financiering naar toegevoegde waarde in plaats van naar leerlingenaantallen) en toezichtskader (bijvoorbeeld bij de handhaving van de urennorm door de Inspectie van het Onderwijs, maar ook door meer transparantie te vragen voor de verantwoording naar ouders en leerlingen) behoren tot de mogelijkheden waarmee de overheid voor meer ruimte en prikkels kan zorgen. Dit soort maatregelen moet echter wel vooraf goed worden onderzocht en een breed draagvlak hebben om ook werkelijk tot de gewenste effecten te leiden en om verkeerde neveneffecten (zoals verhoogde werkdruk) te voorkomen. De verschillende typen innovaties kunnen niet los van elkaar worden gezien. Innovaties op het uitvoeringsniveau zijn niet mogelijk zonder ruimte en prikkels vanuit het institutionele niveau (wet- en regelgeving en het toezichtskader voor de handhaving daarvan) en het organisatorische niveau (goed schoolleiderschap en management). Hoe de overheid het veld meer ruimte en prikkels kan geven om zelf te innoveren, komt uitgebreid aan de orde in hoofdstuk 3.

Doorlopende leerlijnen

Scholen van de Johan de Witt Scholengroep uit Den Haag werken met een 'talentencentrum'. Wat is het doel? Op die manier kunnen de scholen leerlingen een doorlopende leerlijn bieden van basisschool tot en met mbo en hbo. Hoe? De school ontwikkelt een 'leerbiografie', een eigen complete variant op het leerlingvolgsysteem. En dan? Door middel van een nauwkeurige intake en regelmatige voortgangsgesprekken wordt gezocht naar de goede leerroute op het hoogst mogelijke niveau. Overstap naar een hoger niveau wordt gerealiseerd via schakelprotocollen.

2.4 Innovatie vanuit de sector

Goede innovaties om onderwijsprocessen te verbeteren worden dus niet van bovenaf door de overheid opgelegd, maar komen uit het veld zelf. De illustraties in de oranje kaders door dit hoofdstuk en door de hele MIA heen laten zien dat er ook al heel veel gebeurt. Er bestaat een grote variëteit aan initiatieven om de onderwijspraktijk te verbeteren door middel van innovatie. Scholen doen dit uit eigen beweging, bijvoorbeeld om jongeren tot betere leerprestaties aan te zetten, ze te motiveren, uitval te voorkomen, talentontwikkeling te versterken of met het oog op andere aspecten van beter leren en onderwijzen.

Hierbij kan soms gebruik worden gemaakt van subsidie-regelingen. In hoofdstuk 4 wordt nog ingegaan op het beleid achter die regelingen; hier komen enkele bevindingen aan bod. De ervaring leert dat scholen die innoveren met behulp van subsidieregelingen het moeilijk vinden de bevindingen van 'hun' project breder toe te passen dan de reikwijdte van het individuele project. De innovatieregelingen richten zich vaak op één doel. Dit lokt een beperkte en subsidiegerichtte houding bij scholen uit en miskent de verantwoordelijkheid voor innovatie van de individuele onderwijsorganisatie. Bovendien wordt de experimenteer-ruimte ingekaderd door de doelstelling van de specifieke regeling. Het leidt ertoe dat scholen 'een project doen' in plaats van dat ze zich richten op duurzame resultaatsverbetering en inbedding van een instellingsbrede innovatiedoelstelling.²⁶

Goede ideeën of oplossingen worden hierdoor niet breed toegepast door het veld, maar stranden vaak voortijdig. En als een concept niet strandt, dan duurt het behoorlijk lang voordat het breder wordt opgepakt. Men is niet op de hoogte van elkaars successen, men weet te weinig 'wat werkt' en de instellingen die het wél weten besteden niet veel aandacht aan het helpen van andere instellingen met hun bevindingen. Onderzoek van het SCO-Kohnstamm Instituut²⁷ laat zien dat in hun steekproef ongeveer eenderde van de scholen als weinig vernieuwend kan worden gekarakteriseerd. De overige scholen vernieuwen wel, maar niet erg ingrijpend en systematisch. Deze scholen zeggen zich graag te laten inspireren door eerder uitgevoerde innovatieprojecten. Dit wijst erop dat het innovatiebeleid zich vooral moet richten op het inspireren van het veld door mogelijkheden aan te dragen en kennis toegankelijk te maken.

Aanstormende docenten

Op het Christelijk Lyceum Zeist (vmbo TL, havo en vwo) lopen 5 tot 10 aanstormende docenten rond (asd). Wat zijn dat? Asd'ers zijn leerlingen uit de hogere klassen met belangstelling voor een opleiding tot leraar. Wat doen ze? De leerlingen ondersteunen docenten in de klas. Ze geven uitleg, werken aan differentiatie buiten de klas, assisteren bij projecten en nemen toetsen af. Op die manier doen ze ervaring op met lesgeven en verdienen ook een zakcentje in de vorm van een vast contract. Resultaat: de taaklast van de docent wordt verlicht en jongeren raken geïnteresseerd in het lerarenvak. Op de langere termijn zou dit bij kunnen dragen aan het ondervangen van het lerarentekort.

²⁶ De Vijlder 2007.

²⁷ SCO-Kohnstamm Instituut (2007).



2.5 De rol van de overheid

Om tot innovatie over te gaan moeten scholen reden (prikkel) én ruimte (in regelgeving en financiële zin) hebben om te innoveren. Zonder reden komen innovaties niet van de grond, zonder ruimte komen ze niet tot bloei. De rol van de overheid bestaat uit het bieden van reden en ruimte vanuit het institutionele niveau, zodat er door het veld zelf op organisatorisch en uitvoeringsniveau kan worden geïnnoveerd.

Bij het bieden van meer reden om te innoveren, worden er niet vanuit het institutionele niveau innovaties opgelegd, maar er wordt wel gestuurd. Urgente uitdagingen worden geagendeerd in beleidsdoelen, en daar worden veel innovatiesubsidieregelingen aan verbonden (zie ook hoofdstuk 4). Ook worden er afspraken met instellingen gemaakt over de te leveren kwaliteit (met controle daarop door de Inspectie van het Onderwijs), zodat scholen opbrengstgericht gaan werken en dus ook resultaatgericht gaan innoveren.

De WRR stelt dat innovatiebeleid en -geld niet vooral moeten worden ingezet op echt nieuwe uitvindingen. Het is beter om in te zetten op de toegankelijkheid van bestaande kennis, zodat innovatoren zelf kunnen koppelen en imiteren. Dat is een effectievere en efficiëntere besteding van belastinggeld. Het levert echter wel een probleem op: het innoveren zelf is een creatief proces dat gekenmerkt wordt door veel uitproberen, mislukken, aanpassen en opnieuw proberen. Innoveren heeft een explorerend karakter. Dat brengt automatisch met zich mee dat de beoogde effecten niet altijd worden bereikt. Mislukkingen zijn echter nodig om tot waardevolle innovaties te kunnen komen.²⁸ Scholen willen liever niet het risico lopen met hun innovatietraject tot de groep mislukkelingen te gaan horen. Alleen daarom al is er een rol voor de overheid, om risico's te

verminderen in zowel financiële als beleidsinhoudelijke zin. Maar daarnaast brengt dit fundamentele karakter van innovatie een dilemma met zich mee voor de overheid zelf: doordat innovatietrajecten af en toe (moeten mogen) mislukken, en anders vaak tussentijds worden aangepast, is het lastig om vooraf precies de gewenste doelen van een innovatie vast te leggen, en daar effectmetingen naar te laten doen. In een wetenschappelijke experimentele opzet kan dit wel: door een deel van een groep wel aan de innovatie mee te laten doen en een deel niet, kan worden vastgesteld of de innovatie effectief is geweest. Hierdoor kan de overheid echter in een lastige spagaat komen. Het is niet goed mogelijk tegelijk wetenschappelijk onderbouwde kennis op te doen (over wat wel en niet werkt) én op een effectieve en efficiënte manier beleidsdoelstellingen met betrekking tot de kwaliteit van het onderwijs of het naderende lerarentekort aan te pakken. Wel mogelijk is dat aan beide doelstellingen wordt gewerkt, maar dat biedt niet de garantie dat het belastinggeld dan op de meest efficiënte manier is ingezet, omdat lang niet alle innovaties zullen slagen.²⁹ Daarnaast is bij alle onderwijsinnovatieregelingen verspreiding en implementatie van de resultaten in het onderwijs een probleem: elke school en bijbehorende setting zijn weer anders.³⁰ De resultaten van de experimenten kunnen daardoor moeilijk worden beoordeeld op hun effect op de kwaliteit en het rendement van het onderwijs in het algemeen.

Hoe de overheid in haar beleid met deze dilemma's om kan gaan, is te lezen in hoofdstuk 4. In het volgende hoofdstuk wordt eerst een analyse gegeven van de innovatiekracht in de sector en wordt gekeken waar de kansen en mogelijkheden liggen om met 'reden en ruimte' vanuit het institutionele niveau de innovatiekracht van het onderwijsveld te vergroten.

²⁸ WRR (2008), *Innovatie Vernieuwd. Opening in Viervoud*.

²⁹ WRR (2008), *Innovatie Vernieuwd. Opening in Viervoud*.

³⁰ Zie o.a. de evaluaties van BVE2000, KeBB en SILO.

3 Analyse van de innovatiekracht van de onderwijssector

Zoals in het vorige hoofdstuk duidelijk werd, is innovatie geen doel op zich, maar wel een belangrijk middel om de genoemde uitdagingen voor het onderwijs aan te gaan, en de doelen uit de verschillende beleidsagenda's te realiseren. Geslaagde innovatie komt vanuit het veld zelf. Als vanuit de overheid aan goede randvoorwaarden wordt voldaan, is het aan de onderwijsinstellingen om de ruimte te benutten en te innoveren. Die randvoorwaarden zijn nu niet optimaal. Hierdoor zijn scholen minder geneigd op een innovatieve manier met de uitdagingen en kansen die er liggen aan de slag te gaan, of de geslaagde innovaties van anderen voor hun doelen te gebruiken. Daar is een aantal verklarende factoren voor te noemen.

3.1 Factoren die van invloed zijn op innovatie door onderwijsinstellingen

Een uitgebreide analyse van het innovatieve vermogen van de onderwijssector van Nederland laat OCW door het Netwerk Onderwijs Innovatie uitbrengen (zie hoofdstuk 5, programmalijnen 1 en 6). Maar door te kijken naar geslaagde onderwijsinnovaties en naar situaties waar de innovatieprocessen niet of moeizaam op gang komen, kan hier al wel een aantal factoren worden genoemd die van invloed zijn op innovatieprocessen en (mede) verklaren waarom innovaties uitblijven of niet zo goed lukken:³¹

³¹ Naast uit de rapporten van de AWT en de WRR afkomstig uit onderzoek van:
 - Waslander, S. (2007) *Leren over Innoveren, overzichtstudie van wetenschappelijk onderzoek naar duurzaam vernieuwen in het voortgezet onderwijs*. Utrecht: VO-project.
 - Scheerens, J. & Ehren, M. (2008) *Voortmodderen in het onderwijs – Over sturing en zelforganisatie in het onderwijs, vanuit een onderwijskundige optiek*
 - SBO (2008) *Slimmer werken - Over de betekenis van slimmer werken voor het primair en voortgezet onderwijs*
 - Hekkert, M.P., F.A. Alkemade, S.O. Negro, R. Suurs, K. van Alphen, 2007. *Het versnellen van transitiepaden door het versterken van innovatiesysteem-dynamiek*. Utrecht: Departement Innovatie en Milieuwetenschappen, Universiteit Utrecht.
 - Jacobs, B. en D. Webbink (2004). *Onderwijs, innovatie en productiviteit*. In: Jacobs, Bas, and Jules M. M. Theeuwes (eds) (2004). *Innovatie in Nederland: De Markt Draait en de Overheid Faalt*, KVS Pre-adviezen 2004, Amsterdam: Koninklijke Vereniging voor de Staaathouhoukde, Amsterdam: KVS.

1. Allereerst is er een bepaalde mate van scepsis vanuit het veld, gevoed door een aantal misvattingen die zijn beschreven in hoofdstuk 2. In die weerstand tegen innovatie staat het onderwijsveld overigens niet alleen: in vrijwel alle organisaties, inclusief de overheid zelf, worden de meeste mensen niet erg enthousiast bij een aankondiging van reorganisatie en veranderingen. Alles bij het oude laten voelt wel zo veilig, vooral als dat oude op het eerste gezicht nog prima werkt. Veel van de 'oude' manier van werken voldoet ook uitstekend, en hoe er het beste kan worden gewerkt moet dan ook vooral aan de professionals worden overgelaten. De overheid gaat niet aan de scholen opleggen hoe er moet worden geïnnoveerd, en het schoolmanagement moet dat ook niet aan hun docenten doen. Wel kan deze logische 'menselijke' weerstand wat worden verminderd door de positieve geluiden van goede ervaringen vaker te laten horen. Docenten ervaren dan zelf dat innovatie juist kan bevorderen dat ze weer meer bezig kunnen zijn met de dingen die ze interessant en leuk vinden, terwijl hun professionaliteit als docent meer wordt aangesproken en benut.
2. Veel docenten hebben niet alleen weinig zin in innoveren, maar ze hebben ook gebrek aan tijd. Zowel het schoolmanagement als de docenten hebben het ontzettend druk: iedereen heeft de handen vol aan de werkzaamheden en problemen van alledag. Tijd en energie voor innovatie schiet er dan al snel bij in. De prioriteit ligt bij het nú, terwijl innovaties ten behoeve van de geschetste uitdagingen uit hoofdstuk 1 vaak een langetermijnhorizon vragen. Deze kortetermijnhorizon, van vaak maar een à twee jaar, is een logisch gevolg van alle dagelijkse werkdruchte. Dit heeft tot gevolg dat de urgentie van bepaalde problemen niet op tijd wordt gevoeld. Het ontwikkelen van een visie die verder vooruitkijkt is dus voor alle partijen een belangrijk aandachtspunt. Het schoolmanagement kan hier samen met het docententeam aan werken bij het opstellen van de missie en het schoolplan. De politiek en overheid zijn er vervolgens om belemmeringen in regels en risico's te verminderen.

3. Hiermee samenhangend: naast gebrek aan tijd en zin voelen veel docenten ook weinig noodzaak tot innoveren. De problemen en uitdagingen voor het onderwijsveld die in hoofdstuk 1 zijn benoemd, zijn (nog) niet urgent voor de meeste docenten, en docenten worden er ook niet op afgerekend door hun management, of door ouders en leerlingen. Dit ‘marktfalen’ geldt niet alleen voor de individuele docenten, maar ook voor de scholen als geheel: er zijn (vooralsnog) geen consequenties verbonden aan een gebrek aan innovatie. Leerlingen, ouders, vervolgopleidingen en bedrijven letten allereerst op de kwaliteit van leerprestaties, waardoor hier ook de prioriteit ligt van veel schoolmanagers. Innovaties kunnen natuurlijk wel een betere kwaliteit met zich meebrengen, maar een directe beloning voor het aanzetten tot innoveren is er meestal niet. Door meer transparantie kan dit veranderen. Ouders en leerlingen hebben behoefte aan een goede school en niet aan innovatie op zich, maar als een school kan laten zien erg goed te presteren op verschillende kwaliteitsaspecten én die school blijkt handig te innoveren, dan zou dat kunnen leiden tot meer concurrentie en kopieergedrag bij andere scholen. Dat kan dan weer bijdragen aan een verhoging van de kwaliteit. Bij die kwaliteitsaspecten (waar transparantie over zou moeten zijn) gaat het niet alleen om cijfers, CITO-scores en eindexamenresultaten, maar ook om zaken als onderwijskundig leiderschap met visie-, missie- en resultaatgericht denken, het in staat zijn maatwerk te bieden door een goed leerlingvolgsysteem, de toegevoegde waarde van de school op leerlingen met achterstanden, enz. Hier wordt nog op teruggekomen in hoofdstuk 5. Door transparantie, en daardoor meer ruimte en mogelijkheden voor zowel concurrentie als imitatie, kan het schoolmanagement een impuls krijgen om te willen blijven vernieuwen en verbeteren en wordt het geprikkeld om meer visie voor de langere termijn te ontwikkelen.
4. Professioneel leiderschap is een noodzakelijke voorwaarde voor succesvolle verandertrajecten. Niet alle schoolleiders en -bestuurders beschikken echter over voldoende expertise om te beslissen over de benodigde organisatieveranderingen en investeringen in innovatie. Ook raken innovaties niet altijd ingebed als een vast onderdeel van de processen binnen de school: innovaties op scholen lijken een optelsom van toevalligheden, met een visionaire schoolleider als doorslaggevende factor.³² Als een enthousiasteling (in schoolmanagement of docententeam) de school verlaat, of als een subsidieregeling ophoudt te bestaan verdwijnt ook vaak de innovatie en de toepassing in de school. De innovaties waren dan

activiteitgestuurd in plaats van doelgestuurd. Het schort aan een goede evaluatie achteraf en borging van wat geleerd is. Deels kan dit worden opgevangen door innovatie in te bedden in het schoolplan en de missie van de school (zie punt 2). Dat bevordert ook het gevoel van nut en noodzaak voor innovatie bij de docenten. Met het ontwikkelen van een toekomstvisie kan een goede schoolleider ook beslissen om tijd van docenten vrij te roosteren, en zo tegemoet te komen aan het tijdgebrek voor innovatie. Daarnaast moet een goede schoolleider een leer- en verbetercultuur kunnen realiseren, waarbij op systematische wijze leeropbrengsten worden geanalyseerd, zodat verbeterpunten aan het licht kunnen komen en binnen het docententeam kunnen worden besproken.

5. Goede schoolleiders hebben visie en durven daar tijd en energie van zichzelf en het docententeam in te stoppen, maar de risico's voor de investering zijn vaak (te) groot. Als de kans bestaat dat het innovatietraject niet loopt zoals verwacht of zelfs mislukt, is het een risico voor scholen om te investeren in mogelijk productiviteits- en kwaliteitsverhogende maatregelen, de schoolorganisatie hier op aan te passen, docenten te mobiliseren, enz. En als het gaat om doelen op de langere termijn (wat vaak bij innovatietrajecten het geval is), dan zijn de financiële en kwaliteitsinhoudelijke risico's nog moeilijker in te schatten. Deze belemmerende factor kan op twee manieren worden verkleind: door subsidie die financiële risico's kan dekken door een deel van de investering te bekostigen, maar ook door meer zekerheid te bieden over de effectiviteit van een investering. Als instellingen weten dat het misschien even een omslag zal betekenen, met de logische bijbehorende moeilijkheden, maar met de zekerheid dat het de moeite wel zal lonen, zal de eigen investeringsbereidheid groter worden.
6. In verband met het vorige punt: er is nog onvoldoende bekend welke innovaties bijdragen aan het verhogen van de productiviteit en kwaliteit. Ondanks pogingen om succesvolle ideeën (zie de illustraties van succesvolle innovaties in de oranje kaders) over te laten nemen door andere scholen, gebeurt dit nog weinig. Scholen zullen sneller over alle voorgaande belemmeringen om te innoveren worden getrokken als ze horen wat er allemaal mogelijk is en werkt. Hierin kan de overheid (samen met de branche- en sectororganisaties zoals Kennisnet en de VO-raad) een faciliterende en ondersteunende rol spelen, door bestaande kennis over wat werkt toegankelijker te maken en door scholen te helpen bij het opzetten van onderzoek om die kennis te ontwikkelen.

Hoewel er zeker succesvolle innovaties in het onderwijsveld plaatsvinden, verklaren deze factoren mede waarom scholen de kansen die innovaties bieden om de kwaliteit

³² Waslander, S. (2004) *Wat scholen beweegt. Over massa-maatwerk, onderwijspraktijk en examens in het voortgezet onderwijs*. Cito.

en de productiviteit van het onderwijs te verhogen nog lang niet maximaal benutten.

Daar waar de innovaties wel van de grond komen, blijken vaak meerdere van deze belemmerende factoren te ontbreken: er zijn goede visionaire enthousiasmerende schoolleiders, er is een gevoel van urgentie door teruglopende leerlingenaantallen of door groeiende schaarste aan gekwalificeerde docenten, men is 'aangestoken' door goede ervaringen van een bevriende school, enz. Wel blijkt het ook in deze gevallen nog vaak te gaan om incidentele in plaats van structurele innovatie, die niet ingebed raakt in de normale werkprocessen op scholen.

3.2 Innovatiekracht van de onderwijssector: internationaal bekeken

Uit de voorgaande paragraaf wordt duidelijk dat de innovatiekracht van het onderwijsveld in Nederland beter kan, zeker als de genoemde belemmerende factoren worden verminderd of verwijderd. Hoe staat Nederland er nu internationaal gezien voor? En hoe versterken andere landen de innovatiekracht van hun onderwijsveld? Op het moment van schrijven van deze MIA Onderwijs is er nog geen benchmark voor de innovatiekracht van het onderwijs. Wel is de OESO bezig met de ontwikkeling van indicatoren voor innovatie, zodat landen kunnen worden vergeleken op hun mate van 'slimmer organiseren', de productiviteit en de efficiëntie van onderwijsprocessen. Ook is de OESO in 2008 begonnen met de ontwikkeling van een OESO-brede innovatiestrategie.³³ Voor de onderwijscomponent daarvan is CERl (Centre for Educational Research and Innovation, onderdeel van de OESO) bezig met de ontwikkeling van een onderwijsinnovatiestrategie. Onderwijs zit daar op twee manieren in: wat heeft onderwijs te bieden voor innovatie in andere sectoren (de human resources-benadering: het opleiden van werknemers voor de toekomst) en innovatie van het onderwijs zelf. Deze categorisering van onderwijsinnovatie is ook in deze MIA te herkennen (zie bijvoorbeeld het model op p. 40 bij de programmalijnen).

De mate waarin sprake is van innovatie in het onderwijs zelf blijkt zeer afhankelijk te zijn van de uitgangpositie. Op een conferentie in november 2008 presenteerden veel landen hun innovatiebeleid, wat heel divers bleek. Wat momenteel in het ene land voor innovatief doorgaat (bijvoorbeeld vrije schoolkeuze als stimulans voor innovatief onderwijs), is in het andere land standaardpraktijk. Het gebruik van ICT is wel een gemeenschappelijke innovatieve factor voor het

onderwijsinnovatiebeleid, maar het is nog te vroeg om te bepalen of er meer overeenkomsten zijn, of juist verschillen, en welke invloeden die hebben op de kwaliteit van het onderwijs in de verschillende landen (bijvoorbeeld bij vergelijking van PISA-scores).

Hoe innovatief het Nederlandse onderwijs is ten opzichte van andere landen is dus (nog) moeilijk te meten. Wel is bekend dat landen verschillen in de mate waarin ze systematisch gebruikmaken van internationale onderzoeksresultaten, en in de mate waarin ze openstaan om te leren van elkaar.

In Ontario (Canada) bestaat bijvoorbeeld een systeem van 'demonstrating teachers'. Hierbij laten kwalitatief goede docenten andere leraren zien hoe zij lesgeven, live vanuit hun leslokaal via camera's en internet. In Finland en Singapore worden er groepen leraren gevormd, die regelmatig onderling hun ervaringen en problemen doorspreken, waardoor ze zich aan elkaar kunnen optrekken. Specifiek over veranderingen in het onderwijsleerproces gaat het OESO-project New Millennium Learners. Onderzocht wordt in hoeverre technologie bepalend is voor de leerstijl van de jongste generatie. Activiteiten in dit project zijn onder andere Digital Learning Resources, ICT in Teacher Training, en Serious Gaming.

Bovenstaande voorbeelden vormen slechts een greep uit de vele initiatieven die er internationaal zijn. Voor het versterken van de innovatiekracht van het Nederlandse onderwijsveld is het belangrijk de internationale ontwikkelingen in de gaten te houden en waar mogelijk gebruik te maken van elders opgedane kennis.

3.3 Stelselverantwoordelijkheid van de overheid

Om de innovatiekracht van het onderwijsveld te vergroten moeten scholen reden (prikkel) én ruimte (in regelgeving en financiële zin) hebben om te innoveren. Zonder reden komen innovaties niet van de grond, zonder ruimte komen ze niet tot bloei.

Om innovatie te stimuleren, heeft de overheid op stelselniveau als gereedschap (1) de wet- en regelgeving, (2) bekostigingssystematiek en financieel kader, en (3) toezicht op het behalen van de gestelde doelen met betrekking tot de onderwijskwaliteit, toegankelijkheid en doelmatigheid. Op institutioneel niveau kan de overheid hiermee voor prikkels en ruimte zorgen, zodat op organisatorisch en uitvoeringsniveau kan worden geïnnoveerd (zie p. 16-17 voor voorbeelden van wat de overheid zou kunnen doen).³⁴ Of de drie gereedschappen van de overheid nu optimaal

³³ Zie www.oecd.org en www.oecd.org/education.

³⁴ AWT, 2008, Meer laten gebeuren.

worden ingezet om innovatie te bevorderen zal uit de nadere analyse moeten blijken (zie programmaliijn 6).

Naast deze drie gereedschappen is er ook nog ondersteunend instrumentarium zoals ‘communicatie en verspreiding’ en ‘netwerkvorming’. Zo kan de overheid een stimulerende rol innemen door het actief creëren en vergroten van het urgentiegevoel bij het onderwijsveld. De overheid kan proberen het bewustzijn dat innovatie kansrijk is te vergroten. Maar zoals gezegd is het nadrukkelijk niet de bedoeling dat het ministerie van OCW innovaties van bovenaf oplegt en het veld gaat voorschrijven wat er moet gebeuren.

De overheid moet echter ook niet langs de zijlijn blijven wachten en toekijken. OCW heeft de taak te stimuleren en te faciliteren. Door belemmeringen in de regelgeving weg te nemen, zodat er ruimte wordt gecreëerd om te experimenteren. Door onderzoek naar ‘wat werkt’ mogelijk te maken, en kennis over goede innovatieve projecten toegankelijk te maken. Door daarmee te inspireren, en duidelijk te maken dat innovatie niet iets is dat nog bovenop de normale werklast komt en ook geen doel op zich is. Maar door te laten zien dat er enorm veel mogelijk is, waarmee werken in het onderwijs makkelijker én leuker kan worden gemaakt.

Er is nog veel te winnen door innovatie. De uitdagingen, niet in de laatste plaats het naderende lerarentekort, vragen om nieuwe oplossingen. Tegelijkertijd zijn er ook ontzettend veel kansen. Het is belangrijk dat het veld en de sectororganisaties zich eigenaar gaan voelen van die uitdagingen: de innovatie zal immers dáár plaats moeten vinden.

GISDO

Basisschool de Firtel in Stramproy is gaan werken volgens het concept Geïntegreerd Interactief Semi-Digitaal Onderwijs (GISDO). Docenten maken dagelijks een individueel dagplan voor de leerlingen. De leerlingen voeren de taken vervolgens zelfstandig uit. Volgens GISDO kunnen kinderen zelf sturing geven aan hun leerproces. De consequenties? De docent is op die manier vooral coach van het leerproces. De computer is het centrale hulpmiddel, leerlingen plannen hierop en maken ook veel taken digitaal. Resultaten: de docenten ervaren dat de computer handen vrij kan maken. Die tijd gebruiken de docenten nu om meer persoonlijke aandacht aan kinderen te geven.



4 Bestaand onderwijsinnovatiebeleid vanuit het ministerie van OCW

De genoemde trends, ontwikkelingen en uitdagingen vanuit de maatschappij vragen om innovaties van het veld en dus om beleid van de overheid om dat te ondersteunen. Dat beleid richt zich enerzijds op het bereiken van inhoudelijke doelen en het aangaan van uitdagingen op een innovatieve manier, en anderzijds op het stimuleren van het innovatieve vermogen van de onderwijssector door de belemmerende factoren uit het vorige hoofdstuk aan te pakken.

In dit hoofdstuk volgt een beschrijving van het OCW-beleid om innovatie in te zetten voor de doelen uit de verschillende beleidsagenda's, de samenwerking met en tussen de verschillende sectororganisaties, en de stevige inzet vanuit het ministerie op wetenschappelijke onderbouwing van 'wat werkt'.

Het tweede type innovatiebeleid van OCW, dat zich richt op het versterken van de innovatiekracht van de sector zelf (met ruimte door de randvoorwaarden en stimulatie door prikkels) is verweven met het sectorale beleid. Aan het eind van dit hoofdstuk wordt daar nog op teruggekomen.

4.1 Gezamenlijk OCW-beleid: basisstrategie, dieptestrategie en breedtestrategie

Vanuit het ministerie van OCW is veel beleid sectoraal gericht (zie de volgende paragraaf), met aparte regelingen voor PO, VO, BVE en HO, maar overkoepelend zijn er wel gemeenschappelijke kenmerken van dat beleid te noemen. Binnen heel OCW en vanuit de verschillende sectororganisaties wordt gewerkt vanuit dezelfde filosofie, met een basisstrategie, een dieptestrategie en een breedtestrategie.

4.1.1 De basisstrategie

Als uitgangspunt wordt de autonomie van scholen genomen. In de bewoordingen van de Commissie Dijsselbloem: scholen gaan over het 'hoe' van hun onderwijs, de overheid over het 'wat'. De bekostiging is de afgelopen decennia steeds meer op dit principe gebaseerd, niet alleen

bij het innovatiebeleid, maar (vooral) ook bij het 'gewone' beleid, via de lumpsum. Op die manier hebben scholen meer vrijheid gekregen om de middelen te besteden zoals zij zelf voor ogen hebben, en zoals dit het beste past bij hun organisatie.

Deze basisstrategie is echter niet geheel vrijblijvend: vanuit de overheid is er wel sturing. Middelen worden vaak gekoppeld aan bepaalde doelen (uit de verschillende beleidsagenda's), en er wordt gecontroleerd op geleverde kwaliteit. Daarnaast is er bij deze strategie beleid ontwikkeld om schoolleiders en -management te ondersteunen bij het (leren) omgaan met en gebruikmaken van hun mogelijkheden (zie verder par. 4.2.1). Zo wordt de (innovatie)kracht van scholen en schoolleiders zelf versterkt. Ook worden innovatiebudgetten vanuit de overheid de laatste jaren overgeheveld naar de branche- en sectororganisaties, of naar de afzonderlijke instellingen zelf, door toevoeging aan de lumpsum. Scholen kunnen vervolgens van dat geld weer externe organisaties inzetten om hen te helpen. Bij ICT-ondersteuning en -innovaties is bijvoorbeeld Kennisnet een belangrijke partner voor het onderwijsveld (zie ook par. 4.2.6 en 4.3), bij andere innovaties worden bijvoorbeeld schoolbegeleidingsdiensten en de landelijke pedagogische centra ingeschakeld.

4.1.2 De dieptestrategie

Naast deze basisstrategie hanteert OCW de zogenoemde dieptestrategie: door met verschillende werkvormen, organisatiemogelijkheden en (ICT-)toepassingen te experimenteren, kunnen scholen ontdekken wat voor hen het beste werkt.

Subsidiereregelingen die deze strategie ondersteunen worden wel vaak aan specifieke doelen gekoppeld. Die doelen zijn bijvoorbeeld de doorlopende leerlijnen taal en rekenen, taalachterstanden wegwerken in het PO, voortijdig schoolverlaten terugdringen, excellentie bevorderen, een brede school opzetten, enz. Steeds blijft daarbij echter de basisstrategie, de autonomie van de scholen, in het achterhoofd: scholen mogen de experimenten zelf invullen. Het beleid is dus een combinatie van autonomie van scholen en sturing vanuit de overheid (soms uitbesteed aan

sectororganisaties of wetenschappers) op de doelen die met de subsidieregelingen bereikt moeten worden, door kaders te stellen en die te handhaven door middel van (tussentijdse) evaluatie.

Veel bestaande subsidieregelingen ondersteunen deze strategie, zoals het Innovatiearrangement in de BVE-sector, Durven Delen Doen vanuit de VO-raad en de Excellentieregeling voor PO (zie de volgende paragraaf met sectorale regelingen). Vooral de ‘voorlopers’ maken hier gebruik van, maar ook voor de andere instellingen is deze strategie nuttig, door de kennis die wordt opgedaan over wat wel en niet werkt.

Hoofddoel bij de dieptestrategie is echter dat scholen door te experimenteren hun kwaliteit (in de organisatie, de leerprestaties van de leerlingen, enz.) verbeteren, en dat het daarnaast kennis oplevert voor andere scholen. Het ministerie hanteert ook een omgekeerde strategie: het vinden van ‘evidence’, waarbij het hoofddoel is om (op wetenschappelijke wijze) vast te stellen wat nu werkt en wat niet. Hier vallen regelingen als Onderwijs Bewijs en Leren met meer Effect onder (zie verder par. 4.4).

4.1.3 De breedtestrategie

De ervaringen die worden opgedaan bij de dieptestrategie en de kennis die wordt vastgesteld bij de regelingen voor evidence kunnen worden gebruikt door andere scholen om een innovatietraject te starten. Bij de meeste innovaties in het onderwijs wordt gebruikgemaakt van deze strategie: de breedtestrategie, die ook overeenkomt met de meest ‘typische’ manier van innoveren voor de publieke sector, zoals beschreven in hoofdstuk 2. Het gaat hierbij om het koppelen van bestaande kennis tot (deels) nieuwe initiatieven, en het imiteren van andermans manieren van werken, waarbij die manieren worden aangepast aan de eigen situatie.

Vanuit de overheid wordt dit gefaciliteerd met subsidieregelingen (o.a. de taal- en rekenverbeterprojecten in de PO-sector en de Innovatiebox voor de BVE-sector) en door kennis te verzamelen en toegankelijk te maken, zodat deze kan worden uitgezet en verspreid. Zo kunnen scholen en instellingen leren van elkaar, en kan worden geholpen bij het ‘opschalen’ van succesvolle innovaties.

Voor het effectief toepassen van de breedtestrategie is het dus belangrijk dat kennis kan worden gedeeld en verspreid, en dat bekend is wat nu effectief is en wat niet. Hier wordt nog op teruggekomen in paragraaf 4.4. Dit vormt ook een belangrijk element van de programmalijnen in hoofdstuk 5.

De drie beleidsstrategieën van OCW kunnen worden gezien als elkaar logisch opvolgende stappen: een uitdaging wordt op de agenda gezet door er beleidsregelingen aan te koppelen en via de dieptestrategie meer over mogelijke oplossingen te weten te komen. Vervolgens wordt de

opgedane kennis toegankelijk en beschikbaar gemaakt (breedtestrategie), waarna uiteindelijk de scholen die kennis en werkwijzen zelf inbedden in hun manier van werken. Daarmee wordt de uitdaging ‘geadopteerd’ door het veld, en kunnen scholen vanuit hun autonomie zelf aan oplossingen werken (basisstrategie).

Geïntegreerde trajecten

Het ROC Midden Nederland biedt geïntegreerde trajecten aan voor anderstaligen. Tegelijkertijd leren de leerlingen een beroep (economie en handel, bouwtechniek, installatietechniek of elektrotechniek) en de Nederlandse taal. Het idee is dat taal in dienst staat van het te leren beroep. De resultaten van dit concept zijn bovengemiddeld, er stromen significant meer mensen door naar vervolgonderwijs.

4.2 Bestaand sectoraal innovatiebeleid

Zoals gezegd komen veel van de uitdagingen die genoemd zijn in hoofdstuk 1 terug in de verschillende beleidsagenda's³⁵ van het ministerie van OCW. Er zijn daarin doelen geformuleerd waar regulier beleid voor wordt ingezet, maar ook veel innovatiebeleid. Aangezien de doelen per onderwijssector weer anders zijn, heeft ook dat gedeelte van het innovatiebeleid per sector andere accenten, waarbij echter wel steeds de drie strategieën herkenbaar zijn.

4.2.1 Innovatiebeleid voor het primair onderwijs

Een algemene impuls die alle scholen in het primair onderwijs meer ruimte biedt om te innoveren is de invoering van de lumpsumbekostiging per 1 augustus 2006. De PO-sector is de laatste onderwijssector die de hiermee gepaard gaande relatief grote autonomie heeft gekregen, inclusief meer financiële speelruimte om op schoolniveau nieuwe werkwijzen te verkennen die passen bij de zelfgestelde doelen op het niveau van het bestuur en de school. Dat biedt kansen, maar daarnaast is het voor de PO-schoolleiders ook even wennen aan hun nieuwe rol: van een beheers- en uitvoeringscultuur naar ondernemend bestuur en schoolleiderschap. Om dit te ondersteunen is vanuit OCW samen met de PO-raad en de schoolleidersorganisaties een Aanpak Opbrengstgericht Leiderschap opgesteld. Die vormt een samenhangend pakket aan maatregelen om

³⁵ Het betreft de kwaliteitsagenda Primair Onderwijs, de kwaliteitsagenda Voortgezet Onderwijs, het actieplan Leerkracht van Nederland, de strategische agenda MBO, de strategische agenda Hoger Onderwijs en Onderzoek, en de kwaliteitsagenda Leraren.

resultaatgericht werken en opbrengstgericht leren te stimuleren, door de school als lerende organisatie te versterken en door knelpunten weg te nemen.³⁶ Zo worden de opbrengsten van de autonomie (de basisstrategie) geoptimaliseerd, waarmee ook de innovatiekracht van de scholen zelf wordt versterkt.

Denken in doelen

De meeste kinderen van De Klimop (Klein Coolstraat) in Rotterdam komen uit Turkse en Marokkaanse gezinnen, vaak met laagopgeleide ouders. Er is altijd veel geïnvesteerd in lezen, maar ondanks de enorme inspanningen bleven de resultaten van het leesonderwijs achter. Daarom heeft de school het over een heel andere boeg gegooid. Sindsdien is er in korte tijd erg veel verbeterd. Samen met het CPS heeft het team een schoolontwikkelingsprogramma opgesteld, waarin het werken aan leesresultaten een belangrijk onderdeel vormt. De school is meer resultaatgericht gaan werken: denken in doelen, niet in activiteiten. Het schoolteam heeft zich ook hogere doelen gesteld. Het onderwijsprogramma is aangepast. Daarnaast zijn de leerkrachtvaardigheden verbeterd via nascholing. De nieuwe programmagerichte cultuur en de resultaatgerichtheid van directie en team hebben geleid tot veel betere leerlingprestaties.

Wat betreft de diepte- en breedtestrategie zijn er vanuit de kwaliteitsagenda PO vijf onderwerpen te noemen waar innovatiebeleid op wordt ingezet: taal & rekenen, excellentie, ondernemerschap, de brede school, en programma's voor voor- en vroegschoolse educatie (VVE). Vanuit de overheid komen er referentieniveaus om normen te stellen (sturing bij de basisstrategie), en de eisen op het gebied van rekenen en taal aan studenten op de Pabo's zijn strenger geworden. Het veld zelf is echter aanzet bij het voorkomen of wegwerken van achterstanden, het bewaken van een doorlopende leerlijn (aansluiting op VO), en het bieden van onderwijs op maat met behulp van een leerlingvolgsysteem. De PO-raad, en dan specifiek het Projectbureau Kwaliteit ondersteunt hierbij door verbetertrajecten te begeleiden, informatie te verzamelen van wat werkt en wat niet,³⁷ en door namens OCW de subsidieregeling te beheren.

De nadruk in de kwaliteitsagenda ligt op het verbeteren van de basisvaardigheden taal en rekenen van alle kinderen. Prestaties op het gebied van taal en rekenen moeten bij het

verlaten van de basisschool van voldoende niveau zijn. Dit is nog niet voor alle kinderen het geval. Daarom wordt vanuit OCW ingezet op taal- en rekenverbeterprojecten, waarvoor een subsidieregeling bij de PO-raad is belegd. Daar kunnen scholen plannen indienen, waarna ze doelgericht, met gebruikmaking van gegevens uit hun leerlingvolgsysteem en begeleiding van een expert (bijvoorbeeld van een schoolbegeleidingsdienst) de kwaliteit van het taal- en/of rekenonderwijs op hun school verbeteren, om zo de leerprestaties te verhogen.

Voor taal en rekenen geldt dat het hier vooral gaat om opschalen van wat uit eerdere ervaringen is geleerd over hoe de kwaliteit van het onderwijs kan worden verbeterd. Ditzelfde geldt ook voor trajecten die lopen voor het opzetten van brede scholen en het inrichten van VVE-programma's: 'bewezen innovatieve aanpakken' die zich op schoolniveau en op kleine schaal hebben ontwikkeld sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw, en waarbij veel onderzoek is gedaan naar de effecten, en die nu breed worden geïmplementeerd (de breedtestrategie). Op dit moment worden de verschillende regelingen die onder de PO-breedtestrategie vallen samengevoegd in een zogenaamde bestemmingsbox (naar voorbeeld van de Innovatiebox voor de BVE-sector, zie par. 4.2.3), waarbij geld naar rato naar de instellingen gaat, toegevoegd aan de lumpsumbekostiging, maar wel gekoppeld aan doelen uit de beleidsagenda.

Het innovatiebeleid voor het bevorderen van excellentie³⁸ en het stimuleren van een ondernemende houding³⁹ (zowel bij leerlingen als bij docenten en schoolleiders) zit in een andere fase (de dieptestrategie): hier wordt nog volop geëxperimenteerd, ondersteund met subsidieregelingen vanuit OCW. Voor beide subsidieregelingen geldt dat scholen voorstellen kunnen indienen, waarna van alle plannen de meest innovatieve of veelbelovende geld toegewezen krijgen om gedurende drie jaar mee te experimenteren. Automatisch geldt voor deze innovatietrajecten de vrijheid dat de projecten tussentijds mogen worden aangepast, of zelfs mogen mislukken.

Aanvullend is er vanuit OCW het Actieprogramma Onderwijs Bewijs, waar experimenteel onderzoek wordt verricht binnen het primair en voortgezet onderwijs. Via wetenschappelijke experimenten wordt kennis verkregen over

³⁶ Aanpak Opbrengstgericht Leiderschap, Kamerstuk PO/83738, 3 december 2008.

³⁷ Zie www.schoolaanzet.nl voor meer informatie.

³⁸ Basisscholen konden tussen 1 januari en 28 februari 2009 plannen indienen voor projecten om talentvolle leerlingen uit te dagen tot hogere prestaties. Een onafhankelijke commissie onder voorzitterschap van de president van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen, Robbert Dijkgraaf, beoordeelt de aanvragen. De projecten die subsidie krijgen kunnen na de zomer van 2009 van start gaan.

³⁹ Zie www.lerenondernemen.nl. In een brief vanuit OCW naar de Kamer (HO&S/49888) is november 2008 de visie op ondernemerschap in het onderwijs weergegeven, voor PO t/m HO.

wat werkt en niet werkt, op het gebied van het bevorderen van excellentie bij hoogbegaafde kinderen of van meer efficiëntie in de onderwijsprocessen, wat ook gericht kan zijn op het verbeteren van de taal- en rekenprestaties. Dit programma valt onder de OCW-strategie om meer 'evidence' te vinden (zie par. 4.4). Voor het programma is een budget beschikbaar van ongeveer 25 miljoen euro voor de periode 2007-2010.

Terugdringen taalachterstanden

Op de basisschool De Kameleon Oost in Den Bosch verlieten veel achtstegroepers de school met een behoorlijke taalachterstand, waardoor ze alleen naar lage niveaus in het voortgezet onderwijs konden. Om het leesniveau te bevorderen heeft de school alles in het teken van lezen gesteld. Elke klas begint 's ochtends altijd met lezen. Door het hele schoolgebouw staan goed gevulde boekenkasten, zowel in als buiten de lokalen. Bovendien is elke dag vrij lezen in het lesrooster opgenomen. Doel is de woordenschat van leerlingen op alle niveaus structureel te vergroten en de kinderen plezier in het lezen te geven.

Ook de rol van de leerkrachten is veranderd. Al vanaf de kleuterklassen wordt aandacht besteed aan de woordenschat van kinderen. Op die manier, is de redenering, worden de voorwaarden geschapen om in groep drie eenvoudiger op het juiste niveau te leren lezen. Ieder kind met een leesachterstand krijgt persoonlijke aandacht en extra lestijd. Het spectaculaire resultaat: het gemiddelde schooladvies voor het type voortgezet onderwijs liep in drie jaar op van praktijkschool naar havo.

4.2.2 Innovatiebeleid voor het voortgezet onderwijs

Wat betreft het beleid voor het voortgezet onderwijs zijn er uit de kwaliteitsagenda vijf thema's te noemen waarbij innovatie kan bijdragen aan het halen van de gestelde doelen: (1) taal en rekenen (ook de doorlopende leerlijnen daarin vanuit PO en naar BVE en HO), (2) talentontwikkeling (zowel het benutten van onbenut talent van achterstandsleerlingen en het voorkomen van voortijdig schoolverlaten als het bevorderen van excellentie), (3) invoering van de maatschappelijke stages, (4) het aanpakken van zwakke scholen (helpen bij het maken van verbeteringslagen én meer bevoegdheden om zwakke scholen aan te pakken), en (5) de professionalisering van docenten en versterking van onderwijskundig leiderschap. In het VO is men al wat langer

dan in het PO gewend aan een relatief grote autonomie (de basisstrategie): sinds 1996 gaat de financiering via een lumpsumbesteding. Ook bij het werken aan bovenstaande beleidsthema's krijgen scholen veel ruimte. Recent is bijvoorbeeld nog voor de VO-sector 200 miljoen aan de lumpsum toegevoegd voor kwaliteitsverbetering, binnen de gestelde kaders vanuit de doelen van de kwaliteitsagenda. Het ene thema leent zich meer voor innovatieve werkvormen dan het andere. De overheid garandeert bepaalde kwaliteitsnormen door bijvoorbeeld strengere exameneisen, het handhaven van een lesurennorm, en de inzet van leerplichtambtenaren en regionale meld- en coördinatiecentra om voortijdig schoolverlaten terug te dringen. Maar daarnaast wordt ook ruimte voor differentiatie geboden, zodat scholen van elkaar kunnen verschillen en ouders en leerlingen echt wat te kiezen hebben. Uit onderstaande illustratie blijkt dat er volop gebruik wordt gemaakt van die ruimte:

Scholen onderscheiden zich

Scholen vinden eigen manieren om leerlingen extra uit te dagen en om meer uit talenten te halen. Zo zijn er al bijna 100 scholen in Nederland die tweetalig (meestal Engels) onderwijs aanbieden, en dat aantal groeit.⁴⁰ Ook zijn er in navolging van een groep scholen in Groningen al 25 scholen in het land die werken als technasium⁴¹ om meer leerlingen voor bèta en techniek te interesseren. Andere scholen pakken dit aan door speciale 'science-klassen' in te richten, waar leerlingen bovenop hun normale lesprogramma een extra lespakket krijgen aangeboden. Datzelfde idee wordt veelvuldig uitgevoerd bij de 'kunstklassen' (sinds de invoering van het vak CKV groeit het aantal scholen dat zich hierop wil profileren aanzienlijk)⁴² en 'sportklassen'.

Voor een breed draagvlak en om docenten enthousiast te krijgen voor een innovatieproject is het belangrijk dat de innovatie duidelijk bijdraagt aan een betere manier van werken m.b.t. de problemen die docenten zelf tegenkomen in hun werk. Ook daarom wordt veel innovatiebeleid gekoppeld aan herkenbare uitdagingen en prioriteiten. Daarbij heeft de VO-raad een grote rol: voor het programma Durven Delen Doen kunnen scholen aankloppen met de problemen die voor hen urgent zijn, zodat vanuit de VO-raad kan worden geholpen bij het vinden van innova-

⁴⁰ Zie de site van het landelijk netwerk voor tweetalig onderwijs: www.netwerktto.europeesplatform.nl.

⁴¹ Zie www.technasium.nl.

⁴² Zie Theater & Educatie, jaargang 9 (2003) nr 2. Uit onderzoek van Sardes (2003) blijkt dat er op dat moment al 94 scholen waren die zich profileerden als 'cultuurschool'.

tieve oplossingen. Daaraan is vervolgens nog een wetenschappelijke evaluatie gekoppeld om te kijken of de oplossing ook daadwerkelijk heeft geholpen (dieptestrategie). En om, als de innovatie positieve effecten had, andere scholen van de opgedane ervaringen te laten leren: de breedtestrategie. Ook zijn er in het verlengde van de kwaliteitsagenda vanuit OCW afspraken met de VO-raad gemaakt om professionalisering van schoolleiders te stimuleren. De VO-raad peilt daarvoor nu de behoefte aan professionalisering bij de beroepsgroep. Op basis daarvan zullen er concrete plannen worden voorgesteld.

In het kader van het evidence-based innoveren stimuleert de overheid dat scholen zich richten op onderwijsvernieuwing met bewezen effect. Daarvoor wordt onderzoek gedaan naar de effectiviteit van innovaties die scholen in eerste instantie op kleine schaal uitproberen. Naast het Actieprogramma Onderwijs Bewijs (genoemd in PO-paragraaf) is *Leren met meer Effect (LMME)* zo'n onderzoeksprogramma. Beide programma's werden bekostigd met FES-middelen. Bij LMME is onderzoek gedaan naar het rendement van nieuwe vormen van onderwijs met gebruik van ICT. In elk van de experimenten zijn realistische onderwijssituaties onderzocht. Deze zijn door de scholen zelf bedacht en sluiten aan bij hun eigen ambities voor kwaliteitsverbetering van het onderwijs. In het afgelopen jaar zijn in het voortgezet onderwijs tien nieuwe vormen van onderwijs-met-ICT aan een experiment onderworpen.

Experiment vmbo-mbo-2

Op het punt van de overgang tussen het vmbo en het mbo wordt op dit moment een experiment uitgevoerd om doorstroom te bevorderen en uitval te voorkomen. Jongeren committeren zich al in het vmbo aan een vervolgopleiding op het mbo niveau 2. Het gaat hier om jongeren met een grote kans op uitval tijdens of vlak na de overstap van vmbo naar het mbo. In dit experiment bevinden vmbo-mbo-2 zich op dezelfde locatie. Daarbij werken de opleidingen ook inhoudelijk samen, waardoor er voor de jongere eigenlijk geen overgang is tussen de vmbo- en mbo-opleiding. Inhoudelijk en fysiek wordt een doorgaande leerlijn bewaakt. In dit experiment ontvangen leerlingen soms geen diploma na het vmbo, maar pas nadat het mbo-2 is afgerond. Er ligt daarmee als het ware ook geen 'afsluiting' in het midden. Op dit moment zijn de jongeren die aan het experiment deelnemen nog niet doorgestroomd naar het mbo, dus er zijn nog geen evaluatieresultaten.

4.2.3 Innovatiebeleid voor het beroepsonderwijs en de volwasseneneducatie (BVE)

Voor het BVE-beleid van OCW zijn in de strategische agenda de volgende prioriteiten benoemd: (1) de aansluiting van het vmbo op het mbo, en die van het mbo op het hbo (oftewel de doorstroom) en het voorkomen van uitval en verspilling van talent daarbij, (2) de aansluiting van het mbo op de arbeidsmarkt (in samenwerking met het MKB, per regio), (3) competentiegericht onderwijs (CGO), (4) meer eenheid in kwaliteit (door controle op examens en op het aantal contacturen, maar ook door professionalisering van docenten) en (5) het bevorderen van ondernemerschap. Voor het bereiken van deze doelen op een innovatieve manier heeft OCW voor de BVE-sector twee middelen ingezet: de Innovatiebox en het Innovatiearrangement. De Innovatiebox valt onder de breedtestrategie en is een bundeling van eerdere (geoordeelde) regelingen, die eind 2009 afloopt. Het geld gaat naar rato naar de instellingen, toegevoegd aan de lumpsumbekostiging, en bedraagt in 2009 43 miljoen. Instellingen moeten wel aparte verantwoording afleggen over de gebruikte middelen voor innovatie (in hun jaarverslag), en er zijn ook randvoorwaarden voor de besteding (o.a. bepaald door de prioriteiten uit de beleidsagenda), maar er wordt niet gecontroleerd op behaalde effecten.

Dat laatste gebeurt bij het Innovatiearrangement (van 20 miljoen) wel. Hiervoor kunnen instellingen plannen indienen bij Het Platform Beroepsonderwijs (HPBO),⁴³ waarbij een van de randvoorwaarden is dat er ook op de effecten wordt geëvalueerd: de dieptestrategie. Ook deze regeling loopt eind 2009 af. Voor het Innovatiearrangement bevatten de meeste plannen die worden ingediend een component samenwerking, met het vmbo of juist het hbo, en vaak ook met het bedrijfsleven. De Innovatiebox is meer gekoppeld aan doelen uit de beleidsagenda, en wordt op dit moment door de meeste instellingen vooral ingezet voor de invoering van CGO.

OCW kijkt nu samen met de sociale partners en HPBO hoe het innovatiebeleid voor de BVE-sector na 2009 zal worden voortgezet. In elk geval zal de 'doorbraakmethode' (een vorm van dieptestrategie) onderdeel zijn van dat innovatiebeleid. Deze methode is door het HPBO geïntroduceerd en wordt toegepast indien er sprake is van een actueel landelijk thema, waarbij meerdere samenwerkingsverbanden van onderwijsinstellingen en hun partnerorganisaties uit het bedrijfsleven samen rond dit thema willen innoveren. Bij de doorbraakmethode pakken meerdere instellingen of samenwerkingsverbanden op een innova-

⁴³ Het HPBO stimuleert en faciliteert innovaties voor het hele beroepsonderwijs (vmbo, mbo en hbo) en voor alle sectoren (techniek, zorg en welzijn, enz.). Zie ook www.hpbo.nl.

tieve manier de problemen rond het gekozen thema aan. Vervolgens wordt bekeken welke aanpak het beste werkt, en die aanpak nemen ze dan allemaal over, om te kijken of de aanpak ook in een iets andere context goed blijft werken. De doorbraakmethode is toegepast op verschillende thema's: de invoering van CGO, het gebruiken van EVC (erkenning van verworven competenties), maatwerk bieden voor studenten die overdag moeten werken en daardoor niet naar school kunnen (Voorhoedescholen voor werkplekieren en Leven Lang Leren), maar ook projecten voor het verbeteren van de organisatiestructuur en de bedrijfsvoering. Belangrijk kenmerk van de doorbraakmethode is gerichtheid op resultaten, op basis van practice-based evidence.

Voor de BVE-sector zijn verschillende organisaties actief in het ondersteunen/initiëren van innovaties: Het Platform Beroepsonderwijs (HPBO), Platform Bèta/Techniek (PBT) en MBO 2010. Die laatste organisatie ondersteunt bij (experimenten met) de invoering van CGO. Ook is er ondersteuning vanuit wetenschappelijke hoek, door kennis over 'wat werkt' op te doen en toegankelijk te maken (o.a. ECBO, Colo, ROA en IVA).

Hieronder een illustratie van samenwerking tussen mbo en hbo (BVE en HO) om meer talenten te benutten:

Associate degree in het hbo

Er wordt in het hbo geëxperimenteerd met de zogenoemde associate degree, een graad in het hbo die in het buitenland al zeer gangbaar is. Het gaat om een tweejarige arbeidsmarktrelevante hbo-opleiding voor mbo-doorstromers voor wie nog vier jaar hbo te veel is, maar die wel meer aankunnen dan het mbo te bieden heeft. De tussenevaluatie van het experiment is positief: er is een doelgroep hiervoor in het mbo, er wordt echt nieuw talentenpotentieel aangeboord.

Wel blijkt de overstap van mbo naar hbo voor velen erg groot. Er wordt daarom nu gekeken of er ook mogelijkheden zijn binnen het mbo die associate degree aan te bieden, onder toezicht van een hbo-instelling.

Dat er behoefte bestaat aan het nieuwe diploma blijkt ook uit een onderzoek van MKB-Nederland: ruim de helft van de bedrijven heeft toekomstige functies die aansluiten bij een graad tussen mbo en volledig hbo.

4.2.4 Innovatiebeleid voor het hoger onderwijs (hbo en WO)

Voor het HO-veld is in de strategische agenda als belangrijkste uitdaging 'het bevorderen van excellentie' benoemd. Overige doelstellingen zijn (1) het benutten van onderbenut talent (o.a. van allochtonen), (2) professionalisering van docenten, en (3) internationale aansluiting (o.a. door BaMa-structuur en uitwisselingsprogramma's).

Voor het behalen van deze doelstellingen wordt gewerkt aan het vergroten van het lerend vermogen van de sector zelf (de basisstrategie). De Higher Education Academy kan hierbij ondersteunen. Het is een idee dat is gebaseerd op de gelijknamige instelling in Groot-Brittannië, waar evidence wordt gezocht met betrekking tot wat wel en niet werkt, met name wat betreft onderwijsmethoden en professionalisering van onderwijzend personeel (diepstrategie). Daarnaast maakt SURF, als belangrijke innovator in het HO, werk van het verspreiden van succesvolle innovaties met het Nationaal Actie Plan E-learning (breedtestrategie). Ook wordt er gewerkt aan het verbeteren van de kwaliteit van de docenten in het hbo, door het opschalen van docenten door middel van een master of phd naar een hoger (eerstegraads) niveau. Daarnaast zijn er experimenten waarbij promovendi uit het WO lesgeven in hbo en VO. Hieraan gerelateerd en met het doel het lerarentekort tegen te gaan, heeft staatssecretaris Van Bijsterveldt onlangs een plan gelanceerd om WO-studenten na hun bachelor al na een korte minor voor de klas te zetten (in plaats van na een tweejarige master).

Excellentie is bij uitstek het onderwerp in het hoger onderwijs waar innovatieve experimenten plaatsvinden. Voorbeelden daarvan zijn de experimenten Ruim Baan Voor Talent (met selectie aan de poort en collegegelddifferentiatie) en het huidige Siriusprogramma. Uit de evaluatie van de experimenten Ruim Baan Voor Talent blijkt dat selectie op eindcijfers weinig voorspellende waarde heeft, maar dat selectie voor opleidingen met een significante eigen signatuur, zoals de University Colleges, kan bijdragen aan een betere match tussen student en opleiding. Kijkend naar de University Colleges is een aantal kenmerken van onderwijs te noemen die bijdragen aan het verhogen van de motivatie, de inspanning en de resultaten van studenten, zoals kleinschaligheid, voortgangsgesprekken (door een coach of mentor, en dat kan ook een ouderejaarsstudent zijn) en een bepaald type docenten. Ook komen er steeds meer universiteiten met honours-programma's en uitdagende (onderzoeks)masters. Kortom: de drang tot differentiatie om excellentie te bevorderen leeft erg in het HO.

Daarnaast wordt binnen het hoger onderwijs- en het wetenschapsbeleid geïnvesteerd in de ontwikkeling van

Dynamisch HRM

In het project Dynamisch HRM in de beroepsonderwijskolom van de Hogeschool Arnhem Nijmegen wordt aandacht besteed aan centrale onderwerpen voor HRM-beleid in het vmbo, mbo en hbo. Er worden instrumenten ontwikkeld voor de ondersteuning van transitie binnen de sector en van proactieve instrumenten voor personeelsbeleid, HRM en HRD. Via scenario-ontwikkelingen is het mogelijk een langetermijnonderwijsvisie in kwalitatieve en kwantitatieve schattingen van personeelsbehoefte. In het project worden, in nauw overleg met MBO 2010, competentieprofielen ontwikkeld voor (postinitiële niveaus) docenten en onderwijsondersteunend personeel. Dit innovatiearrangement wil onder meer een antwoord geven op de vraag welke kwaliteit (welke competenties) noodzakelijk zijn voor de komende generatie leerkrachten in de beroepsonderwijskolom. Het wil modellen en instrumenten voor HRM in de beroepsonderwijskolom ontwikkelen en experimenteel toepassen in de regio's Doetinchem, Arnhem/Ede en Nijmegen. Verder wil men een loketfunctie realiseren waar bedrijfsleven en beroepsonderwijs elkaar kunnen vinden en een R&O-cyclus ontwikkelen met behulp van actuele competentieprofielen en rollenportfolio's, gericht op professionalisering van de docenten. Ten slotte wil men komen tot een structurele arbeidsmarktbenadering in het beroepsonderwijs om verwachte, toekomstige tekorten aan leraren te voorkomen.

sectorplannen voor onderwijs, onderzoek en valorisatie (het beter benutten van kennis), bijvoorbeeld het Sectorplan natuur- en scheikunde en de Federatie 3TU.⁴⁴ Met deze sectorplannen wordt de uitdaging aangegaan om de kenniseconomie van Nederland het volgende decennium sterk te houden in internationale vergelijkingen, door te bevorderen dat het wetenschappelijk bestel de krachten bundelt. De sectorplannen passen binnen wat het Innovatieplatform adviseert onder de noemer 'focus en massa in wetenschappelijk onderzoek'.⁴⁵

De sectorplannen geven aan waar Nederland op de middellange termijn moet staan op vitale kennisgebieden in het universitaire bestel en hoe dat streefbeeld dichterbij kan worden gebracht, door versterking van het onderwijs en de onderzoeksbasis op internationaal belangrijke thema's.

In de Valorisatieagenda⁴⁶ wordt de nadruk gelegd op het maken van ontmoetings- en marktplaatsen tussen de werelden van onderzoek, onderwijs, bedrijfsleven en maatschappelijke sectoren. Een voorbeeld van een marktplaats is bijvoorbeeld de instelling van proactieve MKB-servicepunten bij kennisinstellingen. Daarnaast is er in de Valorisatieagenda aandacht voor de bevordering van ondernemerschap in het onderwijs en voor de toepassing van kennis bij de beoordeling van kwaliteit van onderzoek aan kennisinstellingen.

Naast bovengenoemde prioriteiten kent het HO als vanouds, net als het BVE-veld, niet alleen innovaties binnenin, maar heeft het zelf ook een innovatieve functie voor andere sectoren. Het leidt immers werknemers op voor de toekomstige arbeidsmarkt. Er vinden veel innovaties plaats op het gebied van samenwerking met de publieke sector en het bedrijfsleven. Vanuit OCW gaat het hier om de programma's RAAK, SKE en Lectoren voor toepassingsgericht onderzoek: de koppeling tussen toepassing in de praktijk en theorievorming in onderzoek.

Hbo-instellingen kunnen met onderzoeksactiviteiten op het gebied van ontwerp en ontwikkeling een belangrijke rol spelen bij het vergroten van het innovatieve vermogen van het MKB. Het budget voor praktijkgericht onderzoek in het hbo wordt daarom vanaf 2010 structureel verhoogd met 12,5 miljoen euro en vanaf 2012 met 20 miljoen euro per jaar. Hiermee hebben het HO- en BVE-veld ook duidelijk een raakvlak met de sectoroverstijgende innovaties, en de uitdagingen waar andere sectoren voor staan en waar het onderwijs aan de oplossingen kan bijdragen (zie p. 10-11). De aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt vraagt om voortdurend overleg tussen beide partijen. En dat gebeurt ook: door regionaal met het bedrijfsleven te bekijken aan welk type werknemers behoefte bestaat, hoe die behoefte in de toekomst zou kunnen veranderen, en welke vernieuwingen en innovaties er plaatsvinden waarop toekomstige werknemers voorbereid moeten zijn, kunnen onderwijsprogramma's daarop inspelen. Sectoroverstijgend zijn er vanuit de ambities van het Innovatieplatform human capital-programma's voor de sleutelgebieden chemie, water, creatieve industrie, flowers & food, high-tech-systemen en -materialen, en pensioenen & sociale verzekeringen. Ook is een van de programmalijnen voor deze MIA sectoroverstijgend ingevuld (zie par. 5.3), waarbinnen de samenwerking vanuit het onderwijs met de publieke sector en bedrijven wordt versterkt, zodat met het

⁴⁴ Zie www.3tu.nl, een samenwerkingsverband van de technische universiteiten van Delft, Eindhoven en Twente.

⁴⁵ KIA-foto 2009, p. 14 en p. 39-40.

⁴⁶ Valorisatieagenda 'Kennis moet circuleren', gepresenteerd 3 december 2008, Nederland Ondernemend Innovatieland. In deze valorisatieagenda zijn twaalf concrete stappen op papier gezet om nieuwe kennis te ontwikkelen, deze geschikt en beschikbaar te maken en toe te passen in nieuwe producten, processen en diensten.

onderwijs studenten beter worden voorbereid op de eisen die aan toekomstige werknemers zullen worden gesteld.

Sommige behoeften aan eigenschappen van toekomstige werknemers zijn nu nog niet bekend, maar sommige ook wel, zoals ondernemerschap. Meer dan nu zullen toekomstige werknemers ZZP'ers zijn,⁴⁷ en dan is een flexibele en ondernemende houding onmisbaar. Een ondernemende houding van werknemers draagt ook bij aan de innovatiekracht van de organisatie of het bedrijf waar ze voor werken. Daarom is onlangs vanuit EZ en OCW 17 miljoen euro toegekend aan projecten die moeten stimuleren dat studenten en leerlingen zich ondernemender gaan gedragen. Van het totaalbedrag wordt 12 miljoen euro besteed aan de opzet van regionale centra voor ondernemerschap, de zogeheten Centres of Entrepreneurship. Dit zijn centra waar het hoger onderwijs en bedrijfsleven samenwerken om programma's te ontwikkelen die ondernemend gedrag en zelfstandig ondernemerschap in het onderwijs stimuleren.

Een andere eis waaraan toekomstige werknemers zullen moeten voldoen, is het zogenoemde Leven Lang Leren. Deze is al ter sprake gekomen bij de uitdagingen (p. 8): mensen zullen genoodzaakt zijn hun kennis- en vaardighedeniveau steeds op peil te houden en dus aan te passen aan de nieuwste inzichten op hun werkterrein. Op deze uitdaging spelen zowel de HO- als de BVE-sector in, o.a. met de Voorhoedescholen (al even genoemd in de vorige paragraaf: een doorbraakmethode) waaraan niet alleen ROC's maar ook hbo-instellingen deelnemen.⁴⁸ De doelgroep voor dit Leven Lang Leren is vooral de groep van boven de 23 jaar: volwassen werkenden en werkzoekenden. Hierbij wordt zo veel mogelijk maatwerk geboden door o.a. ook te werken met EVC (erkenning van verworven competenties).⁴⁹

Zowel het beleid voor Leven Lang Leren als het aanbieden van bijscholing verkeert bij veel ROC's en hbo-instellingen nog in een beginfase. Ook binnen het WO hebben nog niet veel universiteiten dit beleid als prioriteit vastgesteld, al is wel de 'EUA-charter on lifelong learning'⁵⁰ geaccordeerd. Uiteindelijk zouden de HO- en BVE-sector moeten kunnen inspelen op de behoefte van werknemers (en werklozen) aan flexibele opleidingen om opgeschoold te kunnen worden, waaraan overigens ook private instellingen (NCOI, LOI, OU) hun bijdrage leveren.

Een derde behoefte waar nu ook al op wordt ingespeeld is

de vraag naar meer afgestudeerden in bèta- en techniekopleidingen. Het Platform Bèta Techniek heeft hiertoe van de overheid de opdracht gekregen om te zorgen voor voldoende en kwalitatief goed opgeleide bèta's en technici. De doelstelling is in het Deltaplan Bèta/techniek als volgt geformuleerd: in 2010 15% meer uitstroom van studenten uit het bètatechnisch hoger onderwijs (ten opzichte van 2000) en een betere benutting van bestaand talent in bedrijven en onderzoeksinstituten. Om dit te realiseren is een benadering nodig over de gehele keten: een gecoördineerde aanpak van basisonderwijs tot arbeidsmarkt. Daarbij staat de (leer)loopbaan van de jongere centraal. Meer over de aanpak van PBT volgt in par. 4.3.

Niet alleen is het nodig dat bèta en techniek al vroeg bij leerlingen onder de aandacht worden gebracht, ook zijn er allerlei initiatieven waarbij jonge kinderen op een speelse manier kennismaken met de wetenschap:

Expert in de Klas

De science-centra Naturalis en Ecomare hebben de afgelopen jaren in nauwe samenwerking het project Expert in de Klas opgezet en uitgevoerd. Via een beeldscherm in de klas zien leerlingen een expert (wetenschapper) werken, en ondertussen vuren ze vragen af waarop de expert antwoord geeft. De interactie met de expert zorgt voor een unieke toevoeging op het reguliere onderwijsprogramma. Het biedt leerlingen kennis uit de praktijk die ze niet gemakkelijk op een andere manier kunnen verkrijgen, van werkzaamheden die normaal achter de schermen plaatsvinden. Interactieve lessen via internet zijn nieuw, spannend en alleen al daardoor motiverend. Qua werkterrein, werkwijze en publieksbereik sluiten Naturalis (250.000 bezoekers, 40.000 scholieren) en Ecomare (310.000 bezoekers, 26.000 scholieren) heel goed aan bij elkaar. Bij zowel Ecomare als Naturalis betalen scholen voor de onderwijsprogramma's. Het project is tot nu toe erg succesvol. Er zijn positieve reacties van scholen en er is veel belangstelling voor nieuwe sessies. Bovendien heeft Expert in de Klas juist de mogelijkheden om nieuwe doelgroepen aan te boren. Uniek is dat het museum naar de school komt in plaats van andersom. Zie ook www.naturalis.nl/expertindeklas.

4.2.5 Groen onderwijs

Groen onderwijs onderscheidt zich door een sectorale benadering, waarin de diverse niveaus van beroepsonderwijs met het wetenschappelijk onderwijs en onderzoek samen een kennissysteem vormen voor de sector voedsel en groen. De minister van LNV draagt daarvoor de verantwoor-

⁴⁷ Mondiaal gezien is dat al een trend, in Nederland vooralsnog nog niet (OSA Trendrapport Arbeid 2007).

⁴⁸ Zie voor meer informatie www.voorhoedescholen.nl.

⁴⁹ Zie voor meer informatie www.lerenenwerken.nl en www.leren-werken.nl.

⁵⁰ Op 25 oktober 2008; zie voor de charter van de European University Association www.eua.be.

delijkheid. Groen onderwijs is voor de minister van LNV een belangrijk beleidsinstrument in het bedienen van deze sector met beroepsbeoefenaren en kennis. Uitgangspunten daarbij zijn een proactieve betrokkenheid van het (groene) onderwijs bij kennisontwikkeling en een nauwe aansluiting bij het werkveld om een adequate kennisverspreiding en up-to-date opleidingsaanbod te borgen. Illustratief hiervoor is de samenwerking binnen de Groene Kenniscoöperatie. Daarnaast wordt deels soortgelijk en deels OCW-conform

De Groene Kenniscoöperatie (GKC)

Het groene onderwijs is bezig om de van oudsher goede samenwerking met het werkveld (bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties) en met het onderzoek te revitaliseren. De instellingen werken binnen de GKC samen met het oog op slagvaardigheid, professionaliteit en verduurzaming van vernieuwingen. De samenwerking beoogt met name de verbetering van kennisverspreiding en innovatie ten behoeve van de sector voedsel en groen. In dat verband hebben de instellingen zich georganiseerd in circa 20 vraaggestuurde kennisprogramma's voor specifieke doelgroepen en beleids-thema's, bijvoorbeeld voeding & gezondheid, melkveehouderij, dierenwelzijn, agrologistiek, natuur & landschap en regionale transitie. Waar relevant en gelet op de behoefte van doelgroepen wordt ook het overige onderwijs betrokken bij deze programma's.

gewerkt aan onderwijsvernieuwing. Het groene onderwijs is daarom betrokken bij het merendeel van de in deze MIA genoemde beleidsinstrumenten en ontwikkellijnen. Het onderwijsbeleid van de minister van LNV is neergelegd in de Beleidsbrief Groen Onderwijs 2010. Jaarlijks wordt het specifieke beleid vastgelegd in de beleidsagenda van LNV en in een kaderbrief Kennisverspreiding en Innovatie Groen Onderwijs.

4.2.6 Doorsnijdende thema's: lerarentekort en ICT

Vanuit het sectorale beleid voor PO, VO, BVE en HO wordt door middel van het stimuleren van innovatie al gewerkt aan een behoorlijk aantal uitdagingen voor het onderwijs (zie hoofdstuk 1). Voor enkele uitdagingen die niet sectorspecifiek zijn, maar eerder tot de randvoorwaarden van goed onderwijs behoren, is ook innovatiebeleid ontwikkeld. In deze subparagraaf wordt daarom aandacht besteed aan het ondervangen van het lerarentekort, en het werken met en gebruikmaken van ICT-toepassingen.

Groene Standaard, Groene Lab en Educatieve Content Catalogus

De Groene Standaard is een examenstandaard voor competentiegerichte mbo-groenopleidingen. Via Het Groene Lab worden de bijbehorende proeven van bekwaamheid, praktische oefensituaties en leermiddelen ontwikkeld, die in toenemende mate worden gebruikt door de scholen. Voor het vmbo-groen wordt waar mogelijk aangesloten bij deze aanpak. Vanwege de kleinschaligheid is er een speciale voorziening voor het beheer en de distributie van groene content: het Ontwikkelcentrum met de Educatieve Content Catalogus (ECC) als belangrijkste instrument. Met behulp van de ECC worden groene leermiddelen op maat ontsloten voor docenten en onderwijsdeelnemers met name in het (v)mbo. Scholen kunnen gebruikmaken van de ECC, ongeacht het onderwijskundige concept.

Lerarentekort

Het tekort aan leraren vormt een toenemende bedreiging voor de onderwijskwaliteit (zie p. 9-10). Naar aanleiding van het rapport *LeerKracht!* van de Commissie Leraren (onder leiding van SER-voorzitter Rinnooy Kan) en het advies van de Onderwijsraad 'Leraarschap is eigenaarschap' heeft het kabinet het Actieplan *LeerKracht* van Nederland gepresenteerd. Vervolgens zijn door OCW met de sociale partners in PO, VO, BVE en HO afspraken gemaakt over de aanpak van dit probleem in het convenant *LeerKracht* van Nederland. Het pakket aan maatregelen moet ervoor zorgen dat meer mensen kiezen voor een baan in het onderwijs en dat de huidige leraren behouden blijven. De afspraken gaan onder meer over een betere beloning en een beter carrièreperspectief, een lerarenbeurs voor scholing, en meer zeggenschap voor leraren in het hele onderwijs.⁵¹

Ook is er vanuit OCW in samenwerking met de HBO-raad en de VSNU een kwaliteitsagenda voor het opleiden van leraren uitgebracht, *Krachtig Meesterschap*, met daarin afspraken om de kwaliteit van de lerarenopleidingen te verhogen. Onderdelen van die kwaliteitsagenda zijn bijvoorbeeld het garanderen van de niveaus rekenen en taal met toelatingstoetsen voor de studenten, vergroting van de kweekvijver voor potentiële docenten (o.a. meer academici voor de klas) en versterking van de professionaliteit (waaronder het kunnen omgaan met ICT en het ontwikkelen van een ondernemende houding – en dus ook van innovatief vermogen).

⁵¹ Op de website leerkrachtvannederland.nl staat meer informatie over de inhoud en voortgang van het convenant, afgesloten in 2008. Ook is daar het rapport *LeerKracht!* te vinden uit september 2007.

PAL – Persoonlijk Assistent voor Leraren VO

Een PAL is een student uit het hoger onderwijs die leraren op het vmbo, havo of vwo ondersteunt in reken-, taal- (Nederlands) en/of bètatechnisch onderwijs. Voor de werving en scholingskosten van de PAL-student kan vanaf januari 2009 een PAL-stimuleringsbijdrage worden aangevraagd. Er zijn maximaal 600 PAL-stimuleringsbijdragen beschikbaar, die evenredig zullen worden verdeeld tussen vmbo en havo/vwo en tussen de aandachtsgebieden rekenen, taal en bètatechniek. Binnen deze evenredige verdeling geldt een op=op-regeling (zie www.pal-informatiepunt.nl). PAL is een initiatief van Platform Bèta Techniek, Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (SBO) en het ministerie van OCW en was een voorstel van de Nationale Denktank (www.nationale-denktank.nl).

Daarnaast wordt er een Stichting van het Onderwijs opgericht, naar voorbeeld van de Stichting voor de Arbeid, van werkgevers en werknemers uit alle onderwijssectoren als gesprekspartner van de overheid bij sectoroverstijgende onderwerpen. Het Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (SBO) doet, in gesprek met vakbonden en sectorraden, de voorbereiding voor de oprichting van deze stichting. Het SBO biedt een kennisportaal met allerlei nieuws, onderzoeken, cijfers, praktijkvoorbeelden, en tips en tools over en voor het werken in het onderwijs. Dit portaal is bedoeld voor iedereen die te maken heeft met de onderwijsarbeidsmarkt, van docenten tot beleidsmakers en p&o-functionarissen, leden van medezeggenschapsraden en kaderleden, bestuurders en managers. Het is te gebruiken voor ondersteuning bij het aantrekken van personeel, voor het (her)opleiden en binden van mensen, voor workshops over werken met culturele dilemma's, en als databank vol bruikbare tips voor manieren van slimmer werken en instrumenten voor strategische personeelsplanning met een visie voor de langere termijn. Het SBO richt zich ook op de relatie tussen het lerarentekort en innovatie: door groei van de productie en door efficiënter te werken, met minder docenten, en wellicht deels ander personeel, moet kwalitatief goed onderwijs worden verzorgd. Tegelijkertijd moeten de kwaliteit van het werk en de werkbeleving van docenten op peil worden gehouden. Het SBO kijkt vooral naar innovaties op het gebied van de schoolorganisatie, en daarvoor ook naar de inzet van (ander) personeel en het gebruik van ICT. Het SBO richt zich daarmee niet op innovatie op uitvoeringsniveau.

Docent Beroepsonderwijs

De hbo-opleiding Docent Beroepsonderwijs (Samen op Scholen) van Hogeschool Utrecht is een opleidingsvorm van twaalf lerarenopleidingen voor verschillende vakken, waarmee studenten een tweedegraads lesbevoegdheid halen. Het bijzondere is dat ze tijdens deze studie worden opgeleid voor het lesgeven in het beroepsonderwijs. De Hogeschool van Utrecht, scholen voor vmbo en mbo en bedrijven in de regio Utrecht hebben een nieuw type lerarenopleiding ontwikkeld. Docenten van de lerarenopleiding zijn toe- en uitgerust voor een vernieuwd beroepsonderwijs, kunnen werken in teamverband en hebben kennis van het bedrijfsleven. In het project is een in de school ingebed opleidingsmodel ontwikkeld, evenals de benodigde instrumenten en competenties van alle betrokkenen. De school wordt leerbedrijf binnen het eigen integraal personeelsbeleid, inclusief het opleiden van het eigen personeel. De vmbo-school ontwikkelt zich daarbij tot een lerende organisatie op elk niveau: kernteams zijn leergemeenschappen van professionals en aanstaande professionals die samen het leren van leerlingen ondersteunen. Het concept van natuurlijk leren, gebaseerd op het sociaal constructivisme, vormt het uitgangspunt. De lerarenopleiding vindt plaats in de dagelijkse praktijk van het vmbo, in nauwe relatie met het mbo, het bedrijfsleven en de omgeving van de school, volgens de principes van natuurlijk leren. Tenslotte is het project een experimentele uitwerking van hetgeen de Wet op de Beroepen in het Onderwijs beoogt.

In de eerste programmalijs van deze MIA worden experimenten aangekondigd om het lerarentekort beter te kunnen ondervangen: de Innovatie-Impuls en de Netwerkschool.

ICT

Een organisatie die zich wel op innovaties op het uitvoeringsniveau richt is Kennisnet. Binnen hun innovatieprogramma wordt veel aandacht besteed aan het verkennen van nieuwe ICT-toepassingen om tijdens de lessen te gebruiken: nieuwe technologieën worden onderzocht, (verder) ontwikkeld of getest in pilots. Voorbeelden van dergelijke ICT-innovaties voor het onderwijs zijn digiborden, digitaal lesmateriaal, gebruikmaking van video- en (3D-) animatiemateriaal, onderwijs op afstand (e-learning) en virtuele omgevingen. Ook ondersteunt Kennisnet bij ICT-toepassingen op organisatorisch niveau, zoals leerlingvolgsystemen, digitaal toetsen, e-portfolio en hulpmiddelen om een lerende organisatie te ondersteunen (de kwaliteitszorg: evaluatie,

zelfbeoordeling en reflectie om een verbetercultuur te stimuleren). Meer over de aanpak van Kennisnet volgt in par. 4.3.

Binnen het HO is SURF de belangrijkste innovatiespeler. Begonnen als een ICT-dienstverleningsbedrijf is het nu de innovatieorganisatie van deze sector. SURF heeft een unieke constructie. Het is een onafhankelijke stichting, waarin vertegenwoordigers vanuit alle onderwijsinstellingen deelnemen. SURF is onderverdeeld in drie organisaties, namelijk SURFnet BV, die zich primair richt op de ICT-infrastructuur van de instellingen, SURFdiensten BV, die zich met name richt op licenties en softwaregebruik en de Stichting SURF, bestaande uit de platformen onderwijs, onderzoek en organisatie. Voorheen gaf OCW Stichting SURF subsidies voor hun meerjarenplannen, maar sinds een aantal jaren worden alleen subsidies verstrekt die direct gekoppeld zijn aan de doelstellingen in de Strategische Agenda. Deze wijziging heeft gezorgd voor het Nationaal Actieplan E-learning, waar op dit moment in de eerste tranche projecten worden gesubsidieerd die bijdragen aan het bevorderen van doorlopende leerlijnen.

De grotere autonomie uit de basisstrategie vanuit OCW is ook zichtbaar in de financieringsregelingen voor ICT. Zo heeft OCW sinds 2001 steeds meer ICT-budgetten overgeheveld naar de lumpsum van de onderwijsinstellingen. Vanaf 2004 gaat 90% van het ICT-budget (ruim 250 miljoen euro per jaar) naar de lumpsumbudgetten van de onderwijsinstellingen in het PO-/VO-/BVE-vel. Naast budgetten vanuit OCW zijn er ook overheidsbrede regelingen, zoals Maatschappelijke Sectoren & ICT en Investeringsimpuls ICT in maatschappelijke domeinen, waar voorstellen kunnen

Serious gaming

Het Via Nova College te Utrecht (vmbo) maakt gebruik van educatieve computerspellen, ofwel serious gaming. De leerling moet een bepaald leerdoel bereiken door middel van competitie tegen een ander of tegen de computer. De games zijn vaak interactief, en leerlingen moeten beslissingen nemen en reageren op actuele gebeurtenissen. Hoe gaat dat in zijn werk? Een goed voorbeeld is de 'virtuele mobieltjesfabriek'. Leerlingen leren in dit spel plangericht te handelen; goed plannen betekent vooruitgang in het spel. Resultaat: de school merkt dat deze methode beter aansluit bij de leefwereld van kinderen dan traditionele lesmethoden. Bijkomend voordeel is dat er minder docenten nodig zijn op het moment dat kinderen bezig zijn met serious gaming (de begeleiding wordt opgepakt door assistenten).

worden gedaan voor ICT(-innovaties). Deze regelingen komen voort uit de Rijksbrede ICT-Agenda waarmee het gebruik van ICT voor de publieke sector versterkt wordt.

Organisaties als Kennisnet en SURF helpen scholen en instellingen vervolgens om deze middelen in te zetten voor ICT(-innovaties), zowel met een dieptestrategie (bijvoorbeeld de OCW-regeling Leren met meer Effect) als met breedtestrategie (verzamelen van informatie in een kennisbank), en zowel op organisatorisch als op uitvoeringniveau. Bij de programmalijnen wordt op dat laatste niveau nog teruggekomen.

4.3 Ondersteuningsstructuur: branche-, sector- en uitvoeringsorganisaties

Zoals in de vorige paragraaf al kort aan de orde kwam, heeft het ministerie van OCW de afgelopen jaren regelingen en programma's georganiseerd in samenwerking met of soms uitbesteed aan de verschillende branche-, sector- en uitvoeringsorganisaties.

Deze organisaties, waaronder de PO-, VO-, MBO- en HBO-raad, VSNU, Kennisnet, Platform Bèta Techniek (PBT), SURF, het Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (SBO), Stichting van de Arbeid, SenterNovem, en eerder genoemd sectorspecifieke organisaties zoals HPBO en MBO 2010 spelen bijvoorbeeld een rol bij:

- Het bepalen van de inhoudelijke thema's waarop wordt geïnoveerd vanuit de behoeften van het veld.
- Het selecteren van de deelnemende scholen (inclusief het geven van subsidie, en dus ook het beheren van het subsidiegeld) bij bepaalde subsidieregelingen voor experimenten.
- Het bieden van ondersteuning (inhoudelijk advies en het organiseren van bijeenkomsten om van elkaar te leren) bij innovatieprocessen.
- Het (laten) doen van evaluatief onderzoek, om kennis te verwerven van wat nu werkelijk werkt en wat niet.
- Het verzorgen van communicatie/publiciteit over subsidieregelingen (om deelnemende scholen te werven en enthousiasmeren) en over de verworven kennis.

Scholen kunnen ook hulp inroepen van de SLOA-instellingen (genoemd naar de Wet Subsidiëring Landelijke Onderwijs-ondersteunende Activiteiten), waaronder de landelijke pedagogische centra (de LPC: APS, CPS en KPC-groep), de Stichting LeerplanOntwikkeling (SLO), CINOP en CITO. Ook zijn er nog schoolbegeleidingsdiensten (SBD) en onderwijsadviesbureaus (verenigd in EDventure) waarbij scholen kunnen aankloppen voor ondersteuning bij een innovatie-

traject. Daarnaast zijn er nog verscheidene private partijen op onderwijsinnovatiegebied actief, zoals Kennisland (werkt aan verschillende projecten, o.a. samen met PBT en SBO) en het Instituut voor Maatschappelijke Innovatie (IMI).

Zowel door de SLOA-instellingen als door de sectoren wordt geleidelijk een onderzoeks-, ontwikkelings- en kennisinfrastructuur opgebouwd die inhoudelijk-praktisch op strategisch research & development-niveau bij zal dragen aan de kwaliteitseisen die voor de verschillende onderwijssectoren nodig zijn. Van de SLOA-budgetten wordt op termijn structureel 12 miljoen verlegd naar de sectoren die daar de door hen gewenste onderwijsondersteuning voor kunnen inzetten. Het innovatiebudget wordt bij de SLOA-instellingen ook aangewend voor de research & development-functie, waarbij een brug wordt gelegd tussen wetenschap en praktijk.

Uit dit lijstje van instellingen, organisaties en hun taken blijkt al dat de ondersteuningsstructuur van groot belang is bij de aanpak van de genoemde belemmeringen in het vorige hoofdstuk. Deze organisaties hebben vaak goed contact met het veld (vooral schoolmanagement) en weten zodoende wat er leeft en waar behoefte aan is. Zij kunnen daarom de nodige ondersteuning en begeleiding bieden. De professionaliteit en het draagvlak van het veld zelf blijven echter centraal staan, want alleen dan kunnen innovaties echt succesvol worden.

Sturingsfilosofieën voor het bevorderen van innovatie in het onderwijs

De organisaties uit de ondersteuningsstructuur voor het onderwijsveld verschillen van elkaar in de manier waarop ze innovatieprojecten stimuleren en aansturen. Hieronder drie sturingsfilosofieën, die elk op hun eigen manier hun eigen doelen bereiken. Zo legt de VO-raad het initiatief vooral bij de scholen zelf, waarbij het om relatief kleinschalige experimenten gaat (dieptestrategie), stuurt het Platform Bèta Techniek sterk op het bereiken van de (vooraf afgesproken) resultaten, en heeft Kennisnet vooral de functie van intermediair tussen wat het onderwijsveld wil en wat er allemaal mogelijk is op ICT-gebied.

VO-raad

VO-project is de projectorganisatie van de VO-raad. Hierin worden sectorbrede projecten ondergebracht. Het VO-project Innovatie trekt met scholen op in de expeditie Durven Delen Doen, brengt scholen bij elkaar met de Innovatiemakelaar, toont de innovatiekracht van het voortgezet onderwijs met de Innovatiemonitor en ondersteunt en waarborgt innovaties met onderzoek in de school. De scholen die meegaan op de expeditie Durven Delen

Doen innoveren binnen één van de drie innovatieprogramma's: (1) Nederland talentenland: het maximale bereiken, (2) Met plezier naar school: bij de les blijven of (3) Onderwijs is populair: personeel is trots. Daarbinnen bepaalt de school zelf op welke manier de innovatie wordt aangepakt. De innovatie is een samenspel tussen leerlingen, docenten, schoolleiding en bestuur. Kenmerkend aan de expeditie is dat bij elke innovatie praktijkgericht onderzoek in de school wordt gedaan. De onderzoeksvraag van de school is daarbij leidend. De school bepaalt de vraag met hulp van de onderzoekers. Naast het individuele onderzoek wordt er onderzoek gedaan per programma en vindt een overkoepelend onderzoek plaats onder alle deelnemende scholen. Onderzoekers en scholen werken drie jaar intensief samen. De uitdaging daarbij is om recht te doen aan de specifieke behoefte van scholen en tegelijkertijd resultaten te boeken die van betekenis zijn voor de gehele sector. Er zijn daarom vier richtlijnen voor het onderzoek geformuleerd: schoolnabij, ontwerpgericht, procesgericht en resultaatgericht.

Platform Bèta Techniek (PBT)

De aanpak van het PBT heeft vier belangrijke kenmerken:

1. Het bieden van maatwerk voor iedere instelling door middel van prestatieafspraken en het financieel belonen van goed gedrag. Het PBT werkt op basis van tranches. Een instelling krijgt pas de tweede tranche uitbetaald als de prestatieafspraken is behaald.
2. Het begeleiden van instellingen: het PBT stelt zich op als 'critical friend'. Er wordt intensief samengewerkt met instellingen en waar nodig (bij)gestuurd.
3. Jaarlijkse monitoring en audit: een onafhankelijke commissie monitort jaarlijks de verschillende programma's. Op basis hiervan kan worden besloten om een programma te veranderen of bij te stellen.
4. De brede overstijgende ketenaanpak die samenwerking tussen scholen stimuleert en verkokering tegengaat.

Kennisnet

Kennisnet is zowel een ontwikkelorganisatie voor ICT als een ondersteuner bij de implementatie. Kennisnet werkt, net als OCW, met de diepte- en de breedtestrategie. De organisatie richt zich op de voorlopers én op de bredere middengroep van de onderwijsinstellingen. Bij de voorlopers gaat het veelal om eenmalige acties, toegesneden op een specifieke behoefte. Het vraagt om maatwerk en heeft een experimenteel, innovatief karakter. Bij de middengroep gaat het om frequent in te zetten activiteiten, gericht op een grote(re) groep onderwijsinstellingen. Kennisnet kent bij het vervullen van de publieke functie verschillende rollen. Er zijn vier primaire rollen: innovator, expert/onderzoeker, procesbegeleider en dienstverlener. Kennisnet kiest expliciet voor een publieke rol. De organisatie is alleen daar actief waar de markt faalt en

waar er een publiek belang is. Daarbij werkt de organisatie vraaggericht. Na het articuleren van de vraag kijkt Kennisnet of kan worden doorverwezen naar de markt of dat de markt kan worden uitgedaagd tot het ontwikkelen van het gevraagde aanbod. Als dit niet mogelijk is terwijl er wel een publiek belang is, komt Kennisnet in actie. Het kan gaan om het ontwikkelen en delen van kennis en/of om het zelf ontwikkelen van (prototypen van) diensten. Dit model wordt continu doorlopen. Steeds wordt bekeken of er inmiddels een markt is ontstaan en of het publieke belang nog aanwezig is. Op het moment dat er een markt is ontstaan of het publieke belang niet meer aanwezig is, wordt de activiteit van Kennisnet gestaakt of overgedragen aan de markt.

Er zijn heel veel organisaties en instellingen actief op het gebied van onderwijsinnovatie, met elk eigen specialisatiegebieden, werkwijzen en samenwerkingsverbanden. Deze ondersteuningsstructuur voor het onderwijs zou er op moeten zijn ingericht om de innovatiekracht van het veld te ondersteunen en versterken.

Die organisaties zelf moeten daarvoor ook innovatief zijn en zich steeds kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden. Tegelijkertijd moeten ze het veld zo veel mogelijk in staat stellen innovaties op zo'n manier in de werkstructuren in te bedden, dat uiteindelijk steeds minder hulp en ondersteuning bij het aanpakken van een bepaalde uitdaging nodig is.

Of die ondersteuningsstructuur nu hiervoor optimaal is ingericht, en welke werkwijzen en sturingsfilosofieën nu het beste werken, zal nader worden bekeken door het Netwerk Onderwijs Innovatie (zie programmalijnen 1 en 6).

4.4 Op zoek naar 'evidence': weten wat werkt

De Commissie Dijsselbloem concludeerde onder andere dat de wetenschappelijke onderbouwing van de onderzochte onderwijsvernieuwingen tekortschoot. De commissie adviseerde te investeren in veel meer aandacht en tijd voor kleinschalige wetenschappelijk begeleide experimenten met tussentijdse evaluaties, zodat gevalideerde kennis over wat nu wel en wat nu niet werkt zou kunnen worden verkregen.⁵²

Het maken van 'evidence-based' beleid heeft bij het ministerie dan ook hoge prioriteit. Weliswaar is het bij onderwijskundig onderzoek nogal eens lastig om iets écht te bewijzen: wat op de ene school fantastisch werkt kan op de andere school moeizaam verlopen. Maar dat betekent

niet dat wetenschappelijk onderzoek naar onderwijs onmogelijk is. Bij kleinschalig onderzoek kunnen zeker succes- en faalfactoren worden aangewezen. En bij een grote onderzoeksopzet zoals bij de doorbraakmethode in de BVE-sector (zie paragraaf 4.2.3), kan vaak wel worden geconcludeerd of een bepaald project effect heeft gehad of niet. Het doen van zuiver wetenschappelijk onderzoek, waarbij de causaliteit tussen het innovatieproject en de (positieve) effecten op de kwaliteit van de organisatie en de onderwijsprestaties moet worden aangetoond, kan wel via aselechte (random) toewijzing van gelijksoortige groepen leerlingen of scholen aan het wel of niet deelnemen aan het project. Regelingen vanuit het ministerie van OCW, zoals Onderwijs Bewijs en Leren met meer Effect, gaan zo echt op zoek naar 'evidence', om de beleidsdoelstellingen uiteindelijk optimaal te kunnen dienen. Vanuit de sectororganisaties en het veld wordt de prioriteit logischerwijs vaak andersom gelegd: eerst maar eens praktisch aan de slag met een urgent probleem, en dan evalueren en onderzoeken of de gekozen aanpak heeft geholpen (het programma Durven Delen Doen bijvoorbeeld). Het onderscheid tussen 'onderzoeken wat de effectiviteit van een bepaald plan is, door te vergelijken met eenzelfde situatie met gelijke condities maar waar het plan niet is uitgevoerd' en 'onderzoeken of na invoeren van een bepaald plan de uitkomsten zijn verbeterd, en wat daaraan positief dan wel negatief heeft bijgedragen' is ook al kort ter sprake gekomen in hoofdstuk 2 (p. 18). Met dat laatste is niets mis. Het draagt bij aan de dieptestrategie en van de experimenten kan veel worden geleerd. Maar de overheid draagt met het stimuleren van de meer wetenschappelijke aanpak nog eens extra bij aan gefundeerde onderbouwing van wat werkt en wat niet.

Door die kennis vervolgens openbaar en gemakkelijk toegankelijk te maken (evenals de soms wat minder 'harde' kennis uit de dieptestrategie), kunnen scholen veel van elkaar leren en kunnen aarzelingen om te gaan innoveren worden verminderd, omdat de risico's van mislukken kleiner worden. In de programmalijnen wordt teruggekoemen op het verzamelen van alle beschikbare kennis.

In het kader van 'weten wat werkt' is het Top Institute for Evidence Based Education Research (TIER) opgericht. Doel van TIER is gedegen wetenschappelijk onderwijsonderzoek verrichten en de resultaten hiervan ten dienste stellen van en bruikbaar maken voor de onderwijspraktijk en het onderwijsbeleid. Binnen dit instituut wordt onder andere kennis ontwikkeld over de werking van onderwijsinnovaties. Ook bij de inrichting van nieuwe subsidieregelingen krijgt de wetenschappelijke aanpak van de experimenten steeds meer aandacht, bijvoorbeeld bij het Actieprogramma Onderwijs Bewijs, Leren met meer Effect, en de programmalijnen van deze MIA (zie hoofdstuk 5, de Innovatie-Impuls).

⁵² Commissie Dijsselbloem (2008) *Tijd voor Onderwijs*, Parlementair Onderzoek Onderzoeksvernieuwingen.

Verticale deelschool

Het Kastanje College te Maassluis (vmbo) startte binnen een grote 'reguliere' school verschillende kleinere persoonlijke scholen, de zogenaamde verticale school. Het concept is afgeleid van het Amerikaanse Big-Picture-concept. Wat houdt het in? Een vast docententeam blijft gedurende de hele schoolloopbaan verantwoordelijk voor een groep leerlingen. De verschillende deelscholen kunnen elk vanuit een ander onderwijsconcept werken. Resultaat: zowel docenten als leerlingen vinden het functioneren binnen een kleine groep prettig. Beiden zijn meer betrokken, gemotiveerder en enthousiaster over het onderwijs. Bovendien kan de school een grotere verscheidenheid in het onderwijs aanbieden.

In het kader van het verkrijgen van FES-middelen, waar alle drie de genoemde programma's aanspraak op maken, is het bewijzen van effectiviteit, en daarmee het efficiënt besteden van de middelen, noodzakelijk.

Naast TIER zijn er nog vele andere instituten en wetenschappers die met hun onderzoek bijdragen aan meer wetenschappelijke onderbouw van onderwijs (innovatie) beleid. Nederland heeft op dit terrein een sterke traditie van toegepast wetenschappelijk onderwijskundig onderzoek. Eindhoven School of Education is een gemeenschappelijk instituut van Technische Universiteit Eindhoven en Fontys Hogescholen. Dit instituut doet veel onderzoek naar onderwijsinnovatie. Het CELSTEC, het onderzoeksinstituut verbonden aan de Open Universiteit, heeft een uitstekende internationale reputatie en richt zich op onderwijsinnovatie en nieuwe onderwijstechnologie. Daarnaast wordt onderzoek gedaan in NWO-kader: BOPO en PROO. Ook zijn er veel onderzoeksinstituten die op dit terrein verwant onderzoek doen, zoals het ECBO, ROA, Kennisnet, en Platform Bèta Techniek, en universiteiten en hogescholen en daaraan verbonden onderzoeksinstituten, zoals het SCO-Kohnstamm Instituut, IVA, en het Ruud de Moor Centrum.

4.5 Beleid ter versterking van de innovatiekracht van de sector

In hoofdstuk 3 is een zestal belemmerende factoren genoemd die er samen voor zorgen dat het onderwijsveld de mogelijkheden om te innoveren nog niet maximaal ontplooit: (1) weerstand en scepsis door misvattingen over innovatie, (2) werkdruk en gebrek aan tijd, waardoor vaak een kortetermijnhorizon heerst, (3) gebrek aan gevoel van

urgentie om te innoveren o.a. veroorzaakt door gebrek aan transparantie, (4) onvoldoende professioneel schoolleiderschap, (5) te hoge risico's (zowel financieel als voor de onderwijskwaliteit) en (6) gebrek aan kennis van wat werkt (en wat niet).

Hoe zorgen we dat de professionals in het veld zelf de tijd hebben en het nut voelen om met enige regelmaat te reflecteren op het onderwijs binnen hun instelling, bijvoorbeeld over hoe processen slimmer kunnen worden georganiseerd, achterstanden op een effectievere manier kunnen worden ingelopen, goede leerlingen meer kunnen worden uitgedaagd? En bij wie ligt deze taak, wie kan die innovatiekracht van het onderwijsveld versterken, en hoe?

Ten eerste kan men binnen de onderwijsinstellingen zelf tijd en ruimte vrijmaken in de roosters van docenten om te besteden aan intervisie. Door met elkaar te bespreken welke problemen men tegenkomt in het werk en welke aspecten van de organisatie niet handig verlopen, en door samen over oplossingen na te denken kunnen docenten en het schoolmanagement van elkaar leren. Door structureel met bepaalde regelmaat tijd aan intervisie te besteden, kan een innovatieve houding meer ingebed raken in de dagelijkse manier van werken.

Ten tweede kunnen verschillende sectoren binnen het veld zelf elkaar stimuleren tot een meer innovatieve houding. Voor de doorstroom van de ene naar de andere onderwijssector is het bijvoorbeeld voor de HO-sector van belang dat binnen het havo/vwo het innovatievermogen wordt versterkt. Hetzelfde geldt vanuit de BVE-sector voor het vmbo, en vanuit de VO-sector voor het PO. En natuurlijk vanuit het bedrijfsleven en de maatschappelijke sectoren voor het HO- en BVE-veld.

Ten derde heeft de ondersteuningsstructuur van het onderwijsveld hier een belangrijke rol in. De vele organisaties en instellingen die actief zijn op het gebied van onderwijsinnovatie (zie par. 4.3) ondersteunen en versterken de innovatiekracht van het veld. Door behoeften van het veld te signaleren, door kennis toegankelijk te maken, door instellingen van elkaar te laten leren, en door te helpen bij het opzetten, volhouden en inbedden van innovatieprocessen. Of de ondersteuningsstructuur hiervoor nu optimaal georganiseerd is, wat betekent dat er niet te veel overlap moet zijn van verschillende ondersteuningsorganisaties en dat scholen uiteindelijk steeds minder hulp en ondersteuning bij de aanpak van een bepaalde uitdaging nodig hebben, zal onderzoek door het Netwerk Onderwijs Innovatie moeten uitwijzen (zie programma's 1 en 6).

Ten slotte kan natuurlijk ook OCV de innovatiekracht van het onderwijsveld versterken door belemmeringen weg te

nemen waar mogelijk, en door prikkels te geven ter stimulatie. Van de drie strategieën van OCW bij het (sectorale) innovatiebeleid, dragen vooral de diepte- en breedtestrategie en de aandacht voor 'evidence' bij aan het vergroten en beschikbaar maken van de hoeveelheid kennis over wat werkt en wat niet (de 6^e belemmerende factor uit hoofdstuk 3). Met subsidieregelingen worden risico's verkleind (de 5^e factor), en met het sectorspecifieke beleid wordt de urgentie van (toekomstige) uitdagingen zichtbaar gemaakt, met doelstellingen om de kwaliteit te kunnen blijven waarborgen (2^e en 3^e factor).

Bij de basisstrategie wordt een groot appèl gedaan op onderwijskundig leiderschap (de 4^e factor). Dit kabinet heeft een schoolleidersagenda uitgebracht om professioneel schoolleiderschap te versterken. Hier geldt: hoe beter het veld zelf in staat is in te spelen op veranderende uitdagingen, hoe meer OCW voornamelijk slechts van de basisstrategie gebruik hoeft te maken. Ook zullen er in dat geval

minder beleidsregelingen nodig zijn voor de diepte- en breedtestrategie, aangezien het veld die onderdelen van het innovatiebeleid dan zelf kan oppakken. Voor de innovatiekracht van het veld is professioneel schoolleiderschap dus van groot belang, met daarbij een goede structuur van branche- en sectororganisaties ter ondersteuning.

Er gebeurt al een heleboel op innovatiegebied, zowel in het onderwijsveld als vanuit het OCW-beleid. Op veel plekken kan het beleid echter nog wel een steun in de rug of een extra impuls gebruiken, niet alleen bij het oppakken van specifieke (sectorale) onderwijsinhoudelijke uitdagingen, maar vooral bij het versterken van de innovatiekracht van het veld zelf. In het tweede deel van deze Maatschappelijke Innovatie Agenda volgt daarom een zestal programmalijnen ter aanvulling op en versterking van bestaande programma's en initiatieven.



Deel II
De innovatieagenda
voor het onderwijs

5 Programmaliijnen

Het eerste deel van deze Maatschappelijke Innovatie Agenda (MIA) beschrijft de trends en ontwikkelingen in Nederland en de rest van de wereld, die het onderwijs voor een aantal uitdagingen stellen. Veel van die uitdagingen worden nu al opgepakt met het huidige beleid, en staan dan ook als prioriteiten aangegeven in de verschillende beleidsagenda's van dit kabinet voor de vier onderwijssectoren (primair, voortgezet, middelbaar beroeps- en hoger onderwijs).

Met innovatie kan en moet echter nog een extra slag worden gemaakt, door structureel na te blijven denken over mogelijke verbeteringen om onderwijsprocessen 'slimmer' te organiseren. Niet door vanuit de overheid aan het veld te vertellen hoe het beter kan, maar juist door initiatieven vanuit het veld de ruimte te geven, en door te faciliteren dat spelers in het onderwijsveld van elkaar kunnen leren.

Binnen het onderwijsveld wordt al heel veel gedaan aan innovatie, en het bestaande OCW-beleid levert hier al behoorlijke bijdragen aan (zie hoofdstuk 4). Gedeeltelijk gaat het om lopende projecten, gedeeltelijk ook om aflopende trajecten.

In het tweede deel van deze MIA worden daarom zes programmaliijnen gepresenteerd die het bestaande beleid versterken. Hierbij gaat het niet om hét integrale programma voor onderwijsinnovatiebeleid van OCW: de programmaliijnen uit deze agenda zijn bedoeld ter aanvulling op bestaand beleid. Hoofdstuk 4 begon met de notie dat er voor OCW twee typen innovatiebeleid te onderscheiden zijn: (1) beleid dat is gericht op het (op een innovatieve manier) bereiken van doelstellingen uit de verschillende beleidsagenda's per sector, en (2) beleid dat de innovatiekracht van de sector zelf stimuleert en versterkt. Ook de programmaliijnen zijn op die manier van elkaar te onderscheiden. Met de eerste drie programmaliijnen worden op een innovatieve manier uitdagingen voor het onderwijsveld opgepakt, en met de tweede worden belemmeringen voor de innovatiekracht van het onderwijsveld beter in kaart gebracht en verminderd.

Het eerste type programmaliijnen grijpt zowel terug op de inzet van innovatie voor uitdagingen binnen het onderwijs (zoals het lerarentekort) als voor uitdagingen vanuit het onderwijs (het opleiden van de toekomstige beroepsbevolking).

De liijnen om innovatie binnen het onderwijs te versterken zijn tot stand gekomen met onder meer inspiratie van het Innovatieplatform. Samen met het onderwijsveld heeft het Innovatieplatform voorstellen gedaan voor een drietal experimentele projecten: de Zomerschool, de Netwerkschool en Digitalisering Lesmateriaal.⁵³

Een groep van 60 docenten heeft in de zomer van 2008 de Zomerschool Onderwijs 2.0 gevolgd. Hier werden ze zonder kosten bijgeschoold in technieken en trends als web 2.0, virtuele werelden en serious gaming.

Het tweede voorstel is de Netwerkschool, die is opgenomen in de eerste programmaliijn voor deze MIA. De Netwerkschool is er voor de BVE-sector (ROC's). Een soortgelijk concept is voor de PO-sector uitgedacht: de Sterrenschoon. Het derde voorstel betrof Digitalisering Lesmateriaal, waarbij geadviseerd werd om op korte termijn een basisbestand van kwalitatief goed digitaal leer materiaal te realiseren, zodat alle scholen digitaal leer materiaal (h)erkennen als een serieus onderdeel van de portfolio van leer materialen. Programmaliijn 2 van deze Maatschappelijke Innovatie Agenda bouwt voort op dit voorstel.

De liijn om uitdagingen voor andere sectoren op te pakken met innovatie vanuit het onderwijs, is de derde programmaliijn voor deze MIA: Menselijk Kapitaal voor Maatschappelijke Sectoren. Deze liijn heeft als doel de maatschappelijke functie van onderwijs te verbeteren door beter in te spelen op de behoeften van bedrijven en kennisinstellingen uit maatschappelijke sectoren. Deze programmaliijn is op basis van interdepartementale afstemming tot stand gekomen.

Voor het tweede type programmaliijnen, niet om specifieke uitdagingen aan te gaan maar om de innovatiekracht van het veld zelf te versterken, is ingezet op vermindering van de genoemde belemmerende factoren (zie hoofdstuk 3).

⁵³ Zie voor meer informatie: www.innovatieplatform.nl/onderwijs.

In de laatste programmalijn wordt een extra grondige analyse voorgesteld, om te bekijken of er ook factoren in het stelsel zelf zijn die innovatie belemmeren of juist extra zouden kunnen stimuleren.

Bij het vormgeven van alle programmalijnen voor deze MIA zijn steeds de lessen vanuit de analyse uit het eerste deel (de belemmerende factoren), maar vooral ook de lessen uit evaluaties van eerdere innovatieregelingen in het achterhoofd gehouden. Uitgangspunten hierbij zijn de autonomie van de scholen (maar geen vrijblijvendheid), het vergroten van het urgentiegevoel voor uitdagingen van de (nabije) toekomst (specifiek het naderende lerarentekort), de professionaliteit van het veld zelf aanspreken (bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van lesmateriaal) en ondersteunen, onderzoek doen naar en verzamelen van alle beschikbare kennis over wat werkt en wat niet, de transparantie vergroten van prestaties en manier van werken, het bieden van ruimte in regelgeving, en de ondersteuningsstructuur zo organiseren dat vraag en aanbod elkaar makkelijk kunnen vinden. Al deze uitgangspunten zijn meegenomen in de programmalijnen die voor deze MIA zijn opgesteld. Daarnaast is er een programmalijn opgenomen die het onderwijsbeleid overstijgt (Menselijk Kapitaal voor Maatschappelijke Sectoren) en zal het Netwerk Onderwijs Innovatie, dat gelijktijdig met het uitbrengen van deze MIA zal worden gelanceerd en een publicatie zal uitbrengen, een analyse uitvoeren op de innovatiekracht van de sector. Aan de hand van deze analyse zullen aanbevelingen worden

gedaan over het toekomstige gewenste stelsel van randvoorwaarden om innovatie mogelijk te maken en te bevorderen.

Met de programmalijnen van deze MIA wordt ingezet op een aantal uitdagingen voor en vanuit het onderwijsveld en op het versterken van de innovatiekracht van dat veld zelf. De doelen die daarbij worden gesteld komen uitgebreider aanbod in hoofdstuk 6. Naast de doelen voor de programmalijnen levert deze MIA echter ook wat anders op: voor het eerst is een integrale visie op onderwijsinnovatiebeleid opgesteld. Deze MIA is echter niet alleen een mooi product van veel overleg, zowel binnen het ministerie als interdepartementaal met andere ministeries en natuurlijk met de branche- en sectororganisaties in het onderwijsveld. De analyse uit het eerste deel van deze MIA geeft ook een kader van procesfactoren voor beleidsvorming, o.a. voor de rolverdeling en verantwoordelijkheden van alle spelers die met onderwijsbeleid te maken hebben, en de noodzaak tot afstemming daarover. Het eigenaarschap van uitdagingen (en eventueel daarbij behorende beleidsregelingen) hoort zo veel mogelijk bij het veld zelf te liggen. Voor innovatie wordt je immers pas enthousiast als je zelf kunt ervaren dat een vernieuwing ook effect heeft. Deze MIA schept, kortom, ook verplichtingen: toekomstig beleid moet vanuit de geleerde lessen worden vormgegeven.

Hieronder een schematische weergave hoe de zes programmalijnen zijn gekoppeld aan de doelen voor deze MIA:



5.1 Programmalijn 1 – Ondervangen van het lerarentekort

Een relatief nieuwe uitdaging voor het onderwijs is het naderende lerarentekort, zoals ook is aangegeven in hoofdstuk 1 (p. 9-10). Naar aanleiding van het rapport *LeerKracht!* van de Commissie Leraren (onder leiding van SER-voorzitter Rinnooy Kan) en het advies Leraarschap is eigenaarschap van de Onderwijsraad, heeft het huidige kabinet het Actieplan *LeerKracht van Nederland* gepresenteerd. Aan de hand daarvan zijn afspraken gemaakt met de verschillende onderwijssectoren over o.a. betere beloning, een beter carrièreperspectief, en een lerarenbeurs voor scholing. Ook is er beleid ontwikkeld voor verhoging van de kwaliteit van de lerarenopleiding (de kwaliteitsagenda *Krachtig Meesterschap*), en wordt er een Stichting van het Onderwijs opgericht voor werkgevers en werknemers van het onderwijsveld. Zie voor dit huidige beleid ook hoofdstuk 4 (p. 31-32).

De eerste programmalijn van deze MIA is geheel gericht ter aanvulling van dat beleid, om te faciliteren dat scholen de kansen kunnen en zullen benutten die innovaties bieden om het lerarentekort te ondervangen. In deze programmalijn zijn alle inzichten toegepast die in deel 1 van deze MIA zijn samengebracht. Bij de uitdaging 'lerarentekort' is een aantal belemmerende factoren uit hoofdstuk 3 als verklaring te noemen waarom scholen zelf nu nog niet de kansen die innovaties bieden optimaal benutten.

De meest belangrijke factor is het beperkte gevoel van urgentie: het lerarentekort is nog niet manifest, en zal als gevolg van de economische crisis niet in dié mate optreden die eind 2007 werd verwacht. Maar op het hoogtepunt van de voorspelde tekorten is de uitdaging zeer zeker aanwezig. Het gevoel van urgentie is hierdoor niet groot, terwijl het type innovaties dat nodig is om een bijdrage te kunnen leveren vaak een lange implementatietijd vergt. Reden dus om het gevoel van urgentie te vergroten. Het Netwerk Onderwijs Innovatie (zie het derde onderdeel van deze programmalijn) zal hier een belangrijke rol in spelen. Een andere bepalende factor is het gebrek aan evidentie over welke maatregelen een bijdrage kunnen leveren aan het verhogen van de arbeidsproductiviteit, met behoud van kwaliteit én zonder dat de werkdruk stijgt. Hier is simpelweg nog te weinig onderzoek naar gedaan. Het kan riskant zijn voor scholen om (fors) te investeren in mogelijk productiviteitsverhogende maatregelen, de schoolorganisatie hier op aan te passen, docenten te mobiliseren, enz. zonder te weten of dit effectief zal zijn. Scholen vertonen daarom risicomijdend, of beter gezegd, risico-uitstellend gedrag. Er is dus aanleiding om tijdelijk het financiële risico voor scholen om te investeren in dit type innovaties weg te nemen, en om de risico's voor de onderwijskwaliteit te verminderen door te investeren in ondersteuning bij

innovatietrajecten. De overheid kan ook ondersteuning bieden door het verzamelen en beschikbaar stellen van informatie over wat werkt.

Niet alle schoolleiders en -bestuurders beschikken over voldoende expertise om te beslissen over de benodigde organisatieveranderingen en investeringen in innovatie. Dit terwijl professioneel leiderschap een noodzakelijke voorwaarde is voor succesvolle verandertrajecten. Reden om hier eveneens tijdelijke ondersteuning te bieden.

Deze programmalijn is verdeeld in drie onderdelen, die elk een deel van de genoemde factoren ondervangt.

1. Innovatie-Impuls

De Innovatie-Impuls is een nog in te richten regeling, waarmee scholen in het PO en VO gaan werken aan verhoging van de arbeidsproductiviteit. De definitieve vormgeving van de regeling zal nog dit jaar plaatsvinden, waarbij de input van scholen wordt meegenomen. Het doel van de Innovatie-Impuls is de kwaliteit van het onderwijs te behouden, terwijl er in de toekomst minder (gekwalficeerde) docenten beschikbaar zullen zijn. De Innovatie-Impuls ondersteunt scholen in het PO en VO zowel financieel als inhoudelijk bij een innovatietraject, op voorwaarde dat er onderzoek plaatsvindt binnen de school om vast te stellen of de maatregel ook daadwerkelijk leidt tot productiviteitsverhoging. Met de Innovatie-Impuls wordt een bijdrage geleverd aan het ondervangen van het lerarentekort: door verhoging van de arbeidsproductiviteit kan hetzelfde werk met minder leraren worden verricht. De kwaliteit van het onderwijs blijft gelijk of verbetert zonder dat dit leidt tot verhoging van de werkdruk.

De autonomie van scholen in de investeringsbeslissing staat voorop, zonder dat de effectiviteit uit het oog wordt verloren of dat dit leidt tot vrijblijvendheid. De maatregelen moeten daadwerkelijk bijdragen aan het verhogen van de arbeidsproductiviteit.

Om de effectiviteit te versterken zal de Innovatie-Impuls onder meer gericht zijn op scholen waar het risico op een tekort aan docenten zich het eerst en het hardst zal manifesteren: de tekortgevoelige scholen. Hiermee wordt voorkomen dat alleen de innovatieve voorhoedescholen deelnemen, maar juist ook die scholen op een innovatieve manier aan de slag gaan waar de tekorten en achterstanden het grootst zijn of dreigen te worden. Dit heeft als bijkomend voordeel dat de generaliseerbaarheid van de kennis over wat werkt ook groter zal zijn.

Onderzoek doen naar de effectiviteit zal een belangrijk onderdeel zijn van de Innovatie-Impuls. Op dit moment zijn er nog geen (combinaties van) interventies waarvan wetenschappelijk vastgesteld is dat deze leiden tot een

verhoging van de arbeidsproductiviteit. Met de Innovatie-Impuls komt daar verandering in. Het onderzoek zal zo worden opgezet dat de causaliteit tussen de interventie en het effect kan worden aangetoond, en informatie kan worden verzameld en toegankelijk gemaakt over welke initiatieven effectief zijn.

Aan de exacte invulling van de Innovatie-Impuls wordt nog gewerkt. Met deze programmalijn wordt samen met de scholen invulling gegeven aan de gewenste vorm van ondersteuning bij het doorvoeren van de benodigde organisatieveranderingen en investeringen in innovatie. Het uitgangspunt is om het proces zo dicht mogelijk bij de scholen zelf te laten plaatsvinden. Dit draagt het meest bij aan het versterken van de innovatiekracht van scholen zelf.

Samengevat: het urgentiegevoel voor het naderende lerarentekort wordt met de Innovatie-Impuls vergroot, het financieel risico om te investeren in innovatie wordt verminderd, de professionaliteit van het veld wordt ondersteund, en er wordt ingezet op het verzamelen en toegankelijk maken van kennis over wat werkt en wat niet, en waarom. Dit sluit aan op het wegnemen van de geconstateerde belemmerende factoren voor innovatie (zie hoofdstuk 3).

2. Netwerkschool

Dit is een ontwerp van een experiment voor een andere organisatie van het onderwijs op ROC's. Doel van het Experiment De Netwerkschool is een bijdrage te leveren aan het ondervangen van het lerarentekort in het onderwijs. Dit wordt bereikt door een slimmere organisatie van het onderwijs en de inzet van ICT, en door daar wetenschappelijk bewijs bij te leveren. Daarnaast draagt het experiment bij aan een slimme en flexibele organisatie van het competentiegericht onderwijs in het mbo. Door de studenten onderwijs op maat aan te bieden, toegesneden op hun individuele leerstijl en hun mogelijkheden, mikt dit project ook op een verhoging van de kwaliteit van het onderwijs.

Het bijzondere aan het Experiment De Netwerkschool is dat verschillende onderwijsinnovaties (ICT-inzet, flexibele organisatie, functiedifferentiatie, hechte samenwerking met het bedrijfsleven) worden samengebracht in één integraal model.⁵⁴

Doel van De Netwerkschool is het verhogen van het maatschappelijk rendement van de onderwijsseuro door innovatieve oplossingen aan te dragen voor de uitval van studenten en het lerarentekort. Het Experiment De Netwerkschool wil onderzoeken of de doelstellingen

van De Netwerkschool in de praktijk te realiseren zijn. Daartoe zal er zorgvuldig wetenschappelijk onderzoek worden gedaan naar de effecten van deze onderwijsvorm en -organisatie.

Het belangrijkste voordeel dat schoolbestuurders in De Netwerkschool zien is dat het model op consistente wijze een bedrijfsvoering schetst die aansluit op de inhoudelijke wens competentiegericht onderwijs in te voeren. Competentiegericht onderwijs laat zich niet organiseren als de klassieke 'klassenschool'. De Netwerkschool biedt het bedrijfskundige alternatief.

3. Netwerk Onderwijs Innovatie

Een van de belemmerende factoren voor innovatie is dat het veld zelf de uitdagingen voor de (nabije) toekomst niet op tijd aanvoelt en oppakt. Op verzoek van de Minister en de Staatssecretarissen is het Netwerk Onderwijs Innovatie bijeengebracht, met als doel de urgentie van het naderende lerarentekort bij scholen onder de aandacht te brengen en ze te inspireren de kansen te pakken die innovaties kunnen bieden om het tekort te ondervangen. De leden van het netwerk zijn Alexander Rinnooy Kan, Henriëtte Maassen van den Brink, Kees Tetteroo, Frank Kalshoven, Joeri van den Steenhoven, Wiebe Draijer en Robbert Dijkgraaf. Het Netwerk is onafhankelijk. De mening van het Netwerk is niet automatisch gelijk aan OCW-beleid.

De belangrijkste producten die het Netwerk deze kabinetsperiode zal uitbrengen zijn een publicatie waarin de leden hun zienswijze op innovatie en het lerarentekort weergeven, en een advies op basis van een grondige stelselanalyse (zie programmalijn 6).

De publicatie wordt als onderdeel van deze MIA uitgebracht en dient als startpunt voor een discussie in het onderwijsveld over het gewenste toekomstige innovatiebeleid. Tegen het einde van deze kabinetsperiode komt het Netwerk met aanbevelingen aan de bewindslieden over de benodigde veranderingen in het stelsel. Deze aanbevelingen zullen gericht zijn op het vergroten van de reden en ruimte voor innovaties die bijdragen aan een verbetering van de onderwijskwaliteit. Tevens zal het Netwerk een rol hebben in het vormgeven en het tot een succes maken van het innovatiebeleid. Zo is Robbert Dijkgraaf voorzitter van de jury van Onderwijs Bewijs en is een aantal van de leden betrokken bij het inrichten van de Innovatie-Impuls en de Netwerkschool.

5.2 Programmalijn 2 – Wikiwijs

Met de tweede programmalijn van deze MIA wordt een infrastructuur voor open digitale leermiddelen ontwikkeld. Met open leermiddelen wordt bedoeld dat ze vrij (gratis)

⁵⁴ Zie voor meer informatie over het model www.netwerkschool.nl.

toegankelijk zijn. Door vanuit de overheid bij te dragen aan een goede infrastructuur wordt aangesloten op de vele bestaande initiatieven op dit gebied. *Wikiwijs*⁵⁵ heeft als doel het ontwikkelen en gebruiken van open digitale leermiddelen in het onderwijs te stimuleren én te vergemakkelijken. Deze lijn bouwt voort op een voorstel van het Innovatieplatform (Digitalisering Leermiddelen) en sluit aan bij het rapport van de Onderwijsraad over open leermiddelen.⁵⁶

Dagdelenonderwijs

Docenten van het Norbertcollege te Roosendaal (havo/vwo) begeleiden samen met collega-docenten lessen in blokken van dagdelen. De afzonderlijke lessen van een vak zijn samengevoegd tot één dagdeel per week.

Binnen dit dagdeel worden leerlingen gemotiveerd door hen te laten kiezen voor een bepaalde mate van begeleiding en eigen tempo. Resultaten: het werken in dagdelen leidt tot een efficiëntere benutting van de beschikbare lestijd van zowel docent als leerling.

Bovendien draagt het bij aan het streven van de school om meer recht te doen aan de individuele eigenschappen en kwaliteiten van leerlingen.

Wikiwijs biedt een arrangeer- en ontwikkelomgeving waar docenten bestaand open-toegankelijk materiaal in kunnen bewerken en doorontwikkelen. De leidraad voor *Wikiwijs* is dat zo veel mogelijk materiaal voor iedere leraar en iedere leerling/student in het onderwijsstelsel open, vrij van rechten en gratis te gebruiken is. Iedere leraar kan zijn creativiteit en didactische vaardigheden inzetten door zelf origineel te ontwikkelen dan wel open materiaal van anderen door te ontwikkelen of aan te vullen. Al het bestaande open materiaal moet docenten daarvoor ter beschikking staan. Uitgangspunt is: publiek bekostigd materiaal is publiek toegankelijk.

Daarnaast is het van belang dat zo veel mogelijk beschikbaar digitaal leermateriaal, open en gesloten, gratis en betaald, publiek en commercieel, eenvoudig kan worden gevonden. Als er geen geschikt open leermateriaal beschikbaar is, dan kan een docent ervoor kiezen ander digitaal leermateriaal in te zetten.

Wikiwijs heeft als reikwijdte primair de sectoren PO, VO en

mbo, en secundair hbo en WO. Binnen het HO zullen lerarenopleidingen van begin af aan natuurlijk prominent in beeld zijn.

Met deze programmajijn worden meerdere uitdagingen aangegaan die zijn genoemd in hoofdstuk 1. Zo is het voor het benutten van alle talenten goed als een docent maatwerk kan bieden. Daarbij zorgt de ontwikkeling van digitale leermiddelen voor een grotere diversiteit aan lesmateriaal. Het maakt mogelijk dat elke individuele leerling/student – meer dan zonder ICT mogelijk is – een leertraject op maat kan doorlopen. Sommige leerlingen/studenten hebben meer uitleg nodig dan andere, maar dat kan per vak weer verschillen. Anderen kunnen met minder uitleg toe en zijn juist gebaat bij verdieping en verbreding van de leerstof. Kleine groepen maken maatwerk uiteraard gemakkelijker, maar aan groeps grootte zijn financiële en personele grenzen. De beschikbaarheid van digitaal leermateriaal maakt het beter mogelijk om – binnen het bestaande klassenverband – het onderwijs meer op de persoon af te stemmen, zowel voor de excellente leerling als voor de leerling met achterstanden. Niet alleen is er keuze tussen verschillende vormen van materiaal, maar het wordt ook gemakkelijker materiaal te vinden dat aansluit bij de actualiteit om daarmee de leermotivatie te versterken. Het stimuleren van ontwikkelen en gebruikmaken van digitaal lesmateriaal draagt verder bij aan de professionalisering van docenten. Het geeft leraren nieuwe mogelijkheden om meer met de inhoud van hun onderwijs bezig te zijn en zich daarin verder te professionaliseren. Je kunt vanuit je eigen huis lid worden van een kennissamenleving op je vakgebied. En op materiaal voor nieuwe ontwikkelingen in een bepaald vakgebied hoeft je niet meer te wachten tot de aanschaf van een complete nieuwe (papieren) methode. De beschikbaarheid van open leermiddelen stimuleert een actievere houding bij docenten. Ze worden minder verleid om passief als consument de lesmethodes te volgen, omdat ze gemakkelijker zelf kunnen meedenken over de vormgeving van hun eigen lessen. Daarmee wordt het schoolvak daadwerkelijk teruggegeven aan de docenten zelf. Naast het aangaan van de genoemde uitdagingen is de ontwikkeling van digitale leermiddelen ook innovatief op zichzelf, door gebruik van ICT-toepassingen en web 2.0 (interactief bundelen van kennis en samen tot een hoogwaardig product komen). Daarmee worden ook de ICT-vaardigheden van docenten en hun leerlingen versterkt.

Voor het onderwijs gaat het er nu om vervolginnovaties te stimuleren. Dit kan door in het bijzonder leraren met een persoonlijke motivatie om digitale leermiddelen te ontwikkelen daartoe ook in staat te stellen. Uit het rapport van de Onderwijsraad en de leermiddelenmonitor van SLO blijkt dat het onderwijsveld behoefte heeft aan meer samen-

⁵⁵ Zie voor een uitgebreide beschrijving van *Wikiwijs* de brief die daarover 7 april naar de Kamer is gegaan. Kenmerk: Kennis/1 15373, Kamerstuk 31 700 VIII, nr. 154. Het project zoals in deze MIA wordt beschreven, is niet hetzelfde voorstel als waarvoor in eerdere instantie FES-financiering is aangevraagd.

⁵⁶ 2008, *Onderwijs en Open Leermiddelen*, zie www.onderwijsraad.nl.

hang en aan standaarden en mogelijkheden om het gebruik van digitaal leermateriaal ook echt te verwezenlijken. Er zijn al veel initiatieven, allemaal met hun eigen nuttige doelstellingen en met veel enthousiasme en creativiteit aangepakt. Zoals in alle sectoren zijn er ook in het onderwijs voorlopers, ondernemende leraren en scholen die kansen zien en benutten.⁵⁷ Het meest uitgewerkte voorbeeld is momenteel de *Landelijke Open Leermaterialenbank* van de VO-raad. Dat is bijzonder positief: blijkbaar ziet een groot aantal leraren en scholen inderdaad de potentie van ICT-gebruik in het onderwijs in het algemeen en van *open* leermiddelen in het bijzonder.⁵⁸

Toch is er de noodzaak voor versterking en aanvulling vanuit de overheid van de activiteiten die momenteel in het onderwijsveld lopen. Het ontwikkelde materiaal is niet altijd toegankelijk of toepasbaar en moeilijk vindbaar. De Onderwijsraad zag dat ook al en bepleitte daarom met het oog op het publiek belang een regierol voor de overheid. De Onderwijsraad constateerde daarnaast dat commerciële marktpartijen maar in beperkte mate *open* leermiddelen ontwikkelen. Het concept van open leermiddelen in de definitie van de Onderwijsraad (“leermiddelen die vrij beschikbaar en toegankelijk zijn en die docenten zelf kunnen arrangeren in samenwerking met anderen”) is ook moeilijk te realiseren onder marktvetten van rendement. Het is niet eenvoudig om voldoende inkomsten te genereren met het aanbieden van *open leermiddelen* op een voor alle leraren vrij toegankelijk platform. De ontwikkelingskosten van digitaal materiaal zijn zo hoog dat uitgevers wel gedwongen zijn de leermiddelen ‘gesloten’ en tegen betaling aan te bieden om zo de eigen investeringen terug te verdienen. En reclame-uitingen op het netwerk voor leermiddelen, een belangrijke inkomstenbron op het internet, zijn in het onderwijs om principiële redenen geen optie.

Deze twee omstandigheden, gebrek aan samenhang in de veldinitiatieven en het achterblijven van marktpartijen als het om *open* leermiddelen gaat, betekenen dat de overheid een rol te vervullen heeft. Daarom is besloten vanuit de overheid het initiatief te nemen voor het tot stand laten brengen van een digitale infrastructuur voor open leermiddelen voor het onderwijs. Hierbij is de overheid nadrukkelijk slechts aanjager. Zodra dat ook maar enigszins mogelijk is neemt het onderwijsveld zelf dit initiatief over.

⁵⁷ De Volkskrant, bijlage Digitaal van 7 maart 2009.

⁵⁸ Andere landelijke voorbeelden zijn o.a.: Stichting DigilessenVO.nl, Leermiddelendatabase Digischool, Onderwijsvernieuwingencoöperatie, Open Methodes van het Ruud de Moor Centrum en Het Ontwikkelcentrum (zie verder bij 4. Beleidsontwikkelingen).

5.3 Programmalijn 3 – Menselijk Kapitaal voor Maatschappelijke Sectoren

Deze Maatschappelijke Innovatie Agenda beslaat niet alleen de innovatie binnen en voor het onderwijs, maar ook de inzet van innovatie om vanuit het onderwijs andere sectoren beter te bedienen in hun vraag naar (toekomstige) werknemers. Zo kunnen de kennis en vaardigheden van toekomstige werknemers van voldoende niveau zijn (en op peil blijven) en aansluiten op toekomstig werk. Ook zal de innovatieve houding van toekomstige werknemers de kenniseconomie en de daar nodige nieuwe innovatieprocessen kunnen versterken.

Hierbij gaat het om de volgende uitdagingen, die ook genoemd zijn in hoofdstuk 1: talenten benutten, ondernemerschap stimuleren, een leven lang leren bevorderen, kennis en vaardigheden met betrekking tot de nieuwste technologieën, en kennisverspreiding.

Voor het onderwijsveld is het huidige beleid voor de BVE- en HO-sector sterk op deze doelen gericht (zie hoofdstuk 4) om aansluiting met de arbeidsmarkt te verbeteren. Instellingen zijn bijvoorbeeld regelmatig in gesprek met grote sectoren zoals de zorg, om na te gaan of het onderwijs nog de juiste kennis en vaardigheden meegeeft om het werk goed te kunnen uitvoeren.

Voor deze programmalijn van de MIA Onderwijs is gekeken naar de MIA's van andere sectoren, zoals agroproductie, energie, zorg en water. In die MIA's komen de doelen voor innovatie vanuit het onderwijs terug, waarmee impliciet de maatschappelijke relevantie van onderwijs wordt onderstreept. Ook komt uit die MIA's een groeiende behoefte aan kwantitatief en kwalitatief menselijk kapitaal (arbeid) op de middellange termijn (2020) naar voren. Een tekort aan dergelijk menselijk kapitaal kan een belemmering worden bij het behalen van de maatschappelijke doelstellingen zoals beschreven in deze MIA's. Van personeel wordt (mede door de doelen van de MIA's) steeds meer verwacht op het gebied van kennis en innovatie. Vooral de behoefte aan hoger opgeleiden groeit hierdoor. Het verschil tussen vraag en aanbod dreigt zeker voor menselijk kapitaal groter te worden.

Een goede aansluiting van onderwijs op de arbeidsmarkt vraagt om inzet van beide kanten. Ten eerste moeten de maatschappelijke sectoren zich beter bewust worden van de eigen behoeften. Ten tweede dient het onderwijs beter in te spelen op de behoeften van de sectoren. In samenwerking met de maatschappelijke sectoren en betrokken departementen hebben OCW en de interdepartementale directie

Value in the Valley

Value in the Valley is een innovatiearrangement waarbij een innovatie-instituut is opgericht door de Hanzehogeschool Groningen, het Alfa-college, het AOC Terra, Van Hall Larenstein en RSG de Borgen. Bij dit instituut voeren studenten uit het (v)mbo en hbo gezamenlijk opdrachten uit voor het bedrijfsleven. Studenten werken als projectmedewerkers in kleine groepen aan de opdrachten van bedrijven en zijn zelf verantwoordelijk voor de projectresultaten. Value in the Valley wil daarbij vooral innovatie bevorderen met het oog op duurzame energie. Docenten en experts uit het bedrijfsleven ondersteunen de projectmedewerkers als coach, zodat de werkervaring voor de projectmedewerkers ook een leerervaring wordt. Dit gebeurt allemaal vanuit de hypermoderne bedrijfslocatie Meerwold, waarin Value in the Valley gevestigd is. Na de start was de belangstelling van zowel bedrijven als studenten overweldigend. Het oprichten van Value in the Valley heeft veel enthousiasme bij zowel studenten als docenten en experts opgeleverd. Vanuit dit enthousiasme zijn er mooie resultaten te zien met betrekking tot o.a. pedagogiek en didactiek, een professionele cultuur en een ketenaanpak met zowel bedrijven als andere onderwijsinstellingen. De verwachting is dat het initiatief op termijn zorgt voor meer instroom in de gerelateerde studierichtingen. Succesvol blijkt de benadering van de student als échte professional, met échte collega's en échte opdrachtgevers. Ook het multidisciplinaire karakter (zowel horizontaal als verticaal) draagt bij aan het succes.

Kennis en Innovatie (KenI) daarom als een van de programmalijnen van deze MIA het project Menselijk Kapitaal voor Maatschappelijke Sectoren vormgegeven.

Dit project bestaat uit twee fasen: het uitvoeren van human capital-analyses voor de sectoren agroproductie en energie, en het opstellen van de human capital-agenda's voor deze sectoren.⁵⁹ In hoofdstuk 6 worden de stappen binnen deze twee fasen uitgebreid beschreven (zie p. 51). Vanuit de

⁵⁹ Bij deze programmalijn zijn (zoals het CPB adviseerde bij beoordeling van een FES-aanvraag voor dit onderwerp) de sectoren agro en energie betrokken. De sector water is zelfstandig gestart met een hc-analyse water. De andere sectoren kunnen leren van de analyse van water. De verwachting is dat de drie sectoren weer synchroon lopen bij het opstellen en uitvoeren van de hc-agenda's en zo best-practices kunnen uitwisselen en bepaalde projecten gezamenlijk kunnen ondernemen. De sector zorg maakt gebruik van de bestaande analyse 'RegioMarge 2008' en stelt onder leiding van het ZorgInnovatiePlatform op basis van die gegevens een agenda op.

analyse wordt verbeterde arbeidsmarktinformatie verkregen, waarop bedrijven hun personeelsbeleid kunnen baseren. Ook kunnen onderwijsinstellingen op basis van de arbeidsmarktinformatie besluiten over nieuwe opleidingen of aangepaste curricula beter onderbouwen. De (aankomende) studenten en werknemers krijgen meer inzicht in hun kansen op de arbeidsmarkt en kunnen daar rekening mee houden bij studie- en scholingskeuzes.

In de agenda's worden vervolgens de behoeften aan menselijk kapitaal verder ingevuld met projecten. Dergelijke projecten kunnen zich bijvoorbeeld richten op functie-splitsing, het bieden van praktijkervaring voor scholieren/studenten (door maatschappelijke stages), de inzet van arbeidsbesparende technologie, meer onderwijs en scholing (streven naar excellentie), het toepassen van EVC, publiciteitscampagnes, arbeidsmigratie en ICT-toepassing voor werk en bijscholing vanaf meerdere locaties.

Het project van deze programmalijn is vergelijkbaar met het eerste deel van de human capital roadmaps die Platform Bèta Techniek heeft opgesteld voor de sleutelgebieden van het Innovatieplatform⁶⁰. Het tweede deel van die roadmaps (de uitvoering van de activiteiten gericht op terugdringing van personeelstekorten), is echter nadrukkelijk geen onderdeel van dit project. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de human capital-agenda's ligt bij de verschillende sectoren.

De werkloosheid vanwege de huidige economische recessie vermindert de noodzaak van aandacht voor menselijk kapitaal niet. Wanneer de economie weer aantrekt neemt de behoefte aan personeel immers ook weer toe. De periode van recessie kan mogelijk worden benut voor bij- en omscholing. Human capital-analyses en -agenda's helpen om onderwijs en scholing gericht in te zetten en zo effectiviteit en efficiency te verbeteren. Er zijn vermoedens dat het aanbod van de nieuwe werklozen (nog) niet geschikt is om de personeelsvraag in de MIA-sectoren in te vullen. Maar juist om die vermoedens te onderzoeken zijn human capital-analyses nodig.

5.4 Programmalijn 4 – Experimenteerruimte

Eén van de belemmerende factoren voor een krachtig innovatievermogen van het onderwijsveld is te weinig kennis over de mogelijkheden. Niet alleen te weinig kennis over wat wel en wat niet werkt, maar ook over wat binnen de bestaande regelgeving wel en niet kan. Dit versterkt de

⁶⁰ Zie p. 29 waar de sleutelgebieden van het Innovatieplatform worden genoemd.

Schoolbedrijven

Het Marne College (ROC) uit Bolsward is onderverdeeld in vier schoolbedrijven: het administratiekantoor, het dienstencentrum, het technologiecentrum en het transportbedrijf. Elke leerling kiest voor één of meer schoolbedrijven. Daar voeren zij leerwerkopdrachten en projecten uit, deels voor externe opdrachtgevers. Het leren vindt binnen en buiten de school plaats, individueel en in groepen in wisselende samenstellingen. Door het werken in schoolbedrijven is het mogelijk leerlingen maatwerktrajecten te bieden. Leerlingen zeggen over het werken in schoolbedrijven het volgende: "We leren veel, waaronder samenwerken, we zijn minder afhankelijk van de leraar, we voelen ons zelf meer verantwoordelijk. Ik word als leerling serieus genomen."

neiging tot risicomijdend gedrag, en het dempt het enthousiasme om op onderzoek te gaan uit angst buiten de kaders te treden.

Bij de dieptestrategie vanuit OCW worden instellingen gestimuleerd innovatievoorstellen in te dienen en uit te voeren, met behulp van subsidieregelingen. Dat biedt dus experimenteeruimte, maar vanuit het veld klinkt ook de vraag om méér ruimte. Door af en toe minder strikte doelen aan de subsidieregelingen te verbinden, of door (tijdelijk) minder sterke handhavingscontrole.

Uiteraard moet er wel een evaluatie achteraf plaatsvinden, waarbij instellingen in kwaliteit vooruit moeten zijn gegaan of minimaal gelijk moeten zijn gebleven. Daar kunnen vooraf afspraken over worden gemaakt, waarna vervolgens vanuit de overheid het vertrouwen aan de instellingen wordt gegeven dat ze op een goede en verantwoorde manier met de extra experimenteeruimte om zullen gaan.

Op deze manier hebben scholen niet alleen vrijheid in het aandragen van oplossingen (zoals nu ook al bij het beleid voor de dieptestrategie), maar ook in het aandragen van hun eigen problemen, die daarmee niet per se voor 100% hoeven aan te sluiten op de beleidsdoelen uit de OCW-agenda's. Zo kunnen scholen echt werken vanuit hun eigen verbeterpotentieel en hun eigen gevoel van urgentie. Dit zorgt voor een groot draagvlak binnen de school, zodat de innovatie meer kans van slagen heeft.

Soms kan ruimte worden geboden door afspraken met de Inspectie van het Onderwijs (bijvoorbeeld bij een VO-school die digitale lessen wil laten meetellen voor de urennorm). Er bestaat nu al de mogelijkheid voor scholen om onthefing van regelgeving te krijgen om experimenten uit te voeren. Maar het kan ook nodig zijn dat die ruimte wordt

De volle ruimte benutten: Wittering.nl

Samen met de KPC-groep heeft Signum 'Wittering.nl' opgericht. Op Wittering.nl is de schoolorganisatie compleet anders ingericht dan gebruikelijk is. De leerlingen van Wittering.nl worden verdeeld in vier units: een unit voor de kinderen van 0-4 jaar, een voor 4-6 jaar, een voor 6-9 jarigen en een voor de kinderen van 9-12 jaar. Elke unit wordt begeleid door een team van volwassenen. Die hebben allemaal een coachende taak: ze coachen de leerlingen in hun leerproces. Het team wordt geleid door een regisseur en bestaat verder uit een mentor en drie begeleiders. De teams ontwikkelen – in nauwe samenwerking en op innovatieve wijze – leeromgevingen voor kinderen en organiseren en begeleiden leerprocessen. Daarnaast zijn er specialisten die binnen de units voor verschillende vakgebieden en expertises worden ingezet. Om te zorgen voor een doorgaande ontwikkelingslijn werken de units ook onderling nauw samen. De school wordt geleid door een directeur die wordt bijgestaan door onderwijsondersteunend personeel. De inzichten die een leerling uit het basisonderwijs zich moet eigen maken heeft Wittering.nl geordend rond een aantal zogenaamde kernconcepten, verzamelingen van aan elkaar gerelateerde inzichten. Wittering.nl heeft tien kernconcepten vastgesteld waarmee leerlingen aan de slag gaan, verdeeld in categorieën 'Natuur en techniek' (Energie, Materie, Groei en leven, Kracht en golven, Tijd en ruimte) en 'Mens en maatschappij' (Macht, Binding, Evenwicht en kringloop, Communicatie). In elke unit komen kernconcepten meerdere keren aan bod. Je zit immers twee tot drie jaren in een unit. Een kernconcept wordt uitgebreid behandeld in een cyclisch proces, dat elk jaar op een andere manier helemaal wordt uitgewerkt. Het curriculum van Wittering.nl is dus meer gebaseerd op deze probleemcontexten dan op de kerndoelen, die overigens wel worden bereikt. Zie voor meer informatie www.wittering.nl. Andere scholen die de ruimte om te experimenteren ook zeer benutten met 'scholen voor de toekomst', zijn o.a. Slash21 (www.slash21.nl) en Unic (www.unic-utrecht.nl).

geformaliseerd via een aanpassing van de wet- of regelgeving, vooral als een experiment onderwijssectoren overstijgt. Bijvoorbeeld voor het kunnen aanbieden van een leergang vmbo-mbo-2 in één school (zie box op p. 27) is via een wetsartikel ruimte gecreëerd in de WEB. Ook wordt binnen OCW gekeken naar een experimenteerartikel

in de WEB, maar dat duurt nog wel even voor het er is (de verwachting is op z'n vroegst eind 2010), omdat er wel goed moet worden nagedacht over afbakeningen en kwaliteitswaarborging. Ook in het HO-veld wil men graag deze ruimte, om bijvoorbeeld te kunnen experimenteren met de Associate Degree, vormen van selectie, honours-programma's, enz. Uiteraard hoort ook hier tegenover die extra

ruimte een verplichte goede evaluatie te staan, om te kunnen vaststellen of iets nu werkt of niet.

Experiment: de wijkschool in Rotterdam

In Rotterdam komen de komende twee jaar 200 plekken voor jongeren met complexe problemen op een zogeheten 'wijkschool'. Op deze school worden jongeren tot 23 jaar geholpen om hun complexe persoonlijke problemen op te lossen. Het gaat om een gecombineerde en geïntegreerde aanpak van zorg, onderwijs en werk, en bereidt jongeren in de wijk voor op de arbeidsmarkt en/of regulier vervolgonderwijs. Doel is dat jongeren weer toekomen aan leren en werkervaring op kunnen doen.

De 'wijkschool' is onderdeel van Rotterdams Offensief VMBO-MBO. Centraal in de aanpak is 'nabijheid'.

De drie leefwerelden – thuis, school en buurt/werk – worden maximaal in elkaars verlengde gebracht binnen een begeleiding zodat de kans op 'sporen' (als tegengestelde van 'ontsporen') wordt vergroot. De scholen worden daarom sterk verbonden met buurten. De wijk is de vindplaats van de 'overbelaste' jongere en de start van een nieuwe loopbaan. De wijkschool is een samensmelting van vmbo en mbo en leidt op tot arbeidsparticipatie op minimaal mbo-1. Ook kunnen ze doorstromen naar vakschool of een leerwerktraject.

Onder regie van het ministerie van Jeugd en Gezin wordt momenteel vanuit een gezamenlijke werkgroep een concrete uitwerking gemaakt van de inhoudelijke, regeltechnische of financiële belemmeringen die er in de praktijk zijn om te komen tot een goede samenwerking tussen zorginstellingen en het beroepsonderwijs met als doel de maatschappelijke uitval van jongeren te voorkomen. De werkgroep wordt samengesteld door de betrokken ministeries en de gemeente Rotterdam. Kennis en ervaringen worden gedeeld met andere grote steden.

Het kabinet stelt voor het proefproject 5,6 miljoen euro beschikbaar. Het experiment start in 2009. Resultaten zijn daarom nog niet bekend. Als de proef effectief is, wordt de financiering van de voorlopige 200 plaatsen structureel voortgezet in samenhang met de ontwikkeling van campussen.

De vraag is in hoeverre scholen en instellingen werkelijk in hun innovatie-enthousiasme worden geremd door belemmerende wet- en regelgeving. Voor de radicale vernieuwers geldt dit misschien inderdaad, maar de meeste innovatie is waarschijnlijk goed door te voeren binnen de bestaande kaders. Wellicht is veel meer ruimte in de wet- en regelgeving dus niet eens nodig. Waar kaders wél als beperkende factor worden ervaren, neemt OCW dat dan ook serieus. Daarom wordt met deze programmaliijn voorgesteld een pilot te starten voor het openen van een meldpunt waar scholen belemmeringen kunnen aangeven waar ze tegenaan lopen tijdens een innovatietraject. Daarop zal vanuit OCW worden bekeken wat binnen de bestaande kaders wel en niet mogelijk is. Met de pilot kan worden geïnventariseerd welk type belemmeringen scholen zien, en of er sprake is van een gebrek aan extra ruimte of een gebrek aan informatie over wat mogelijk is binnen de gestelde kaders. Dit voorstel sluit aan bij het beleid van dit kabinet om de administratieve lasten van burgers, bedrijven en instellingen zo veel mogelijk te verminderen. Zo hebben andere ministeries (BZK en EZ) al wel een loket voor de melding van (onnodige) belemmering door regelgeving.

De interdepartementale directie KenI ziet in deze programmaliijn ook ruimte voor intersectorale initiatieven. Er wordt nog onderzocht welke sectoroverstijgende experimenten werkelijk toegevoegde (innovatieve) waarde hebben, en welke ruimte in regelgeving daarvoor nodig is. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven, en aan het experiment met de wijkschool, waarbij scholen (vooral ROC's), arbeidsmarkt, woonstichtingen en zorginstellingen samenwerken om kwetsbare jongeren te kunnen helpen.

5.5 Programmaliijn 5 – Strategisch informatiebeleid

Voor het versterken van de innovatiekracht van het veld is transparantie nodig over de kwaliteit van scholen (zie de derde belemmerende factor in hoofdstuk 3). Transparantie biedt de mogelijkheid om te zien bij welke scholen het erg goed gaat, zodat andere scholen daar informatie kunnen inwinnen om zelf verbeterprocessen te starten. Ook kan door transparantie duidelijk worden dat een innovatieve houding loont, wat een stimulerend effect kan hebben.

Dit bieden van transparantie valt onder strategisch informatiebeleid, het stimuleren van een proces waarin scholen op basis van harde data kunnen en willen vergelij-

ken. Ze krijgen daarmee inzicht in hun eigen prestaties en resultaten, gaan op zoek naar best practices en implementeren deze waar nodig en mogelijk. Ook kan transparantie worden gecreëerd over de manieren waarop die prestaties zijn bereikt. De eerste vorm van transparantie geeft een prikkel tot prestatieverbetering (meer resultaatgericht werken door concurrentie); de tweede vorm kan zorgen voor innovatieprikkel om goed beleid over te nemen van anderen. Transparantie zorgt ook voor een externe prikkel om prestaties en kwaliteit te verhogen. Zo kunnen ouders via de oudercommissie of via de schoolkeuze een prikkel tot kwaliteitsverbetering afgeven.

Het openbaar maken van dergelijke data en benchmarks gebeurt nu al veel, maar zomaar een lijstje cijfers op een website van een school is niet genoeg. Dan kan er niet gemakkelijk en op een inzichtelijke manier worden vergeleken. Daarom is overkoepelend strategisch informatiebeleid nodig, waarbij OCW inzet op het openbaar maken van haar data, herbruikbaar, zodat anderen hier informatieproducten van kunnen maken. Er ontstaan dan interessante product-marktcombinaties en innovatieve toepassingen. Mocht er toch sprake zijn van marktfalen, waardoor bepaalde doelgroepen niet worden bereikt, dan moet je als overheid in actie komen. De laatste stap is hierbij overigens het zelf maken van een product of instrument. Beter is het om als overheid het gebruik en de beschikbaarheid van data bekend te maken (communicatie) en te stimuleren. Er moet nog worden uitgezocht om welke data, indicatoren en benchmarks het vooral zal gaan, wil men de innovatiekracht van de sector versterken. Het gaat niet alleen om CITO-scores, eindexamencijfers en slagingspercentages, maar er valt ook te denken aan bijvoorbeeld de toegevoegde waarde door de school per kind, d.w.z. het verschil tussen het niveau van de leerling bij binnenkomst en het niveau van de leerling als de school wordt verlaten, te achterhalen door een goed leerlingvolgsysteem. Ook van belang zijn de leerling-leraarratio, salarisschalen (zie www.functiemix.nl), opleidingsniveau en ziekteverzuim van het docententeam, leerling-computerratio, verdeling van lumpsum naar onderwijsproces en ondersteuning/management, naar welk type vervolgonderwijs of arbeidsmarkt leerlingen uitstromen, tevredenheid bedrijfsleven over afgestudeerden, enz. Het ministerie van OCW kan het gebruik van deze data voor het verbeteren van het leerproces bevorderen (door stimuleren en aanjagen), maar neemt hierin niet het voortouw. OCW stelt data beschikbaar die daar al worden verzameld en ontsluit die. Het veld moet zelf willen leren en verbeteren op basis van deze informatie. Het Netwerk Onderwijs Innovatie (zie programmalijnen 1 en 6) zal in zijn analyse van versterkingsmogelijkheden van het innovatievermogen van het veld ook aandacht besteden aan welke mate en vorm van transparantie zinvol is. Door transparantie, en daardoor meer ruimte en mogelijk-

heden voor zowel concurrentie als imitatie, kan het schoolmanagement een impuls krijgen om te willen blijven vernieuwen en verbeteren en wordt het geprikkeld om meer visie voor de langere termijn te ontwikkelen.

Vanuit OCW (project Informatiebeleid Publiek) wordt gewerkt aan het ontsluiten van OCW-data (openbare database bij Cfi). Halverwege 2009 verschijnt er een nieuwe versie van de Openbare Database. Vervolgens wordt een project gestart voor de inrichting van de volgende fase. Op die manier investeert OCW in zowel de hoeveelheid gegevens die ontsloten wordt, als in de wijze waarop dit gebeurt. Doel is het (her)gebruik stimuleren. Ook wordt in dat project gekeken naar het beter op elkaar aansluiten van vraag en aanbod (wat hebben de markt en het veld van OCW nodig?) en waar de databehoeftes niet aansluit op de beschikbare gegevens (witte vlekkenanalyse).

Naast het gebruiken van benchmarks en het bieden van transparantie door het beschikbaar maken van data, gaat strategisch informatiebeleid ook over de inzet van ICT voor de verbetering van efficiëntie op organisatorisch niveau, aansluitend bij de doelen van programmalijn 1. Hierbij kan worden gedacht aan goede digitale leerlingvolgsystemen en portfolio's, computerprogramma's waarmee leerlingen hun toetsen digitaal kunnen maken, zodat ze ook makkelijker (digitaal) kunnen worden nagekeken, en ondersteunende ICT-mogelijkheden bij de bedrijfsvoering van een instelling (bijvoorbeeld voor het maken van roosters, en het registreren van verzuim).

5.6 Programmalijn 6 – Stelselanalyse

Het onderwijs is op plekken zeker wel innovatief en responsief, maar de indruk bestaat dat dit nog beter kan. In deze Maatschappelijke Innovatie Agenda zijn daar al zes redenen voor genoemd: de belemmerende factoren in hoofdstuk 3. Die factoren zijn gedestilleerd uit wetenschappelijke rapporten en geleerde lessen uit evaluaties van eerder innovatiebeleid en afgeronde en lopende subsidie-regelingen. De meeste factoren hebben echter betrekking op het uitvoerings- en organisatorische niveau. Een analyse van belemmerende factoren op stelselniveau is er nog niet, evenmin als een analyse van het tussenniveau van de ondersteuningsstructuur (zie hoofdstuk 4, par. 4.3). Hoe zouden die niveaus moeten worden ingericht om de innovatiekracht van het veld te versterken? En in hoeverre zijn die niveaus nu al optimaal ingericht, en wat zou er eventueel moeten veranderen? Om hier advies over uit te kunnen brengen en met een kritische blik het huidige stelsel en de verantwoordelijkheidsverdeling van de verschillende spelers in het onder-

wijsveld te bekijken, is een onafhankelijke rol van belang. Daarom wordt de noodzakelijke analyse niet door ambtenaren van OCW uitgevoerd, maar door het onafhankelijke Netwerk Onderwijs Innovatie (zie programmalijn 1). Het Netwerk zal voor het te formuleren advies uitgebreid te rade gaan bij experts en het onderwijsveld zelf. Het doel van deze stelselanalyse is het opstellen van een advies aan de bewindslieden van OCW met daarin voorstellen voor het OCW-beleid en de inrichting van de ondersteuningsstructuur (van sector- en brancheorganisaties). Het doel is om zo meer prikkels, mogelijkheden en ruimte te geven aan onderwijsinstellingen om zelf tot innovatie te komen.

Bij de analyse zal worden gekeken naar de rol van de overheid (en de ruimte en prikkels die de overheid kan bieden), maar ook naar perspectieven van werkgevers en werknemers. Op deze manier kan een brug worden geslagen naar hun 'eigenaarschap voor de aanpak van het lerarentekort' en de Stichting van het Onderwijs. Het Netwerk Onderwijs Innovatie wil zo komen tot concrete aanbevelingen over wat de overheid en de sociale partners in het onderwijs kunnen doen om innovatie te bevorderen, en welke ondersteuningsstructuur daarbij optimaal is. Voor dat laatste punt zal een antwoord worden gezocht op de vragen als: waar zou de ondersteuningsstructuur toe moeten dienen, wat kunnen en mogen scholen van die organisaties verwachten, hoe is de verhouding met OCW, hoe kunnen ze meer met elkaar samenwerken (om overlap te voorkomen), hoe kunnen goede initiatieven worden samengebracht, en hoe kunnen bij dit alles de scholen het beste bediend worden in het versterken van hun eigen innovatiekracht? Scholen die best wat zouden willen ondernemen en geen financieel tekort zien, lopen nu toch te vaak vast omdat ze niet weten waar ze precies moeten zijn voor hulp in denk- en organisatiekracht. Er zijn zo veel structuren en organisaties dat men door de bomen het bos niet meer ziet. Op andere plekken gaat het juist heel erg goed: de organisaties uit de ondersteuningsstructuur leveren prachtig werk. Wel moet er worden gekeken hoe de infrastructuur van ondersteuning en kennisdeling het beste kan worden georganiseerd.

Niet alleen de verdeling van de verantwoordelijkheid van de verschillende spelers in het onderwijs zal tegen het licht worden gehouden. Ook de innovatiekracht vanuit het stelsel wordt kritisch bekeken. Worden scholen wel voldoende beloond voor een hoge productiviteit en kwaliteit, en voelen ze de nadelen voldoende bij een gebrek aan efficiëntie? Hoe kunnen die prikkels worden versterkt vanuit de middelen die de overheid heeft? Zie daarvoor ook hoofdstuk 2 (p. 16-17): hierbij valt te denken aan meer ruimte voor private financiering, een grotere rol voor het bedrijfsleven, het reguleren van een betere vraagarticulatie

(met behulp van programmalijn 5), veranderingen in de wet- en regelgeving (klassengrootte, urennorm, schoolvakanties), de bekostigingssystematiek en het toezichtskader. Bij het opstellen van het advies aan de bewindslieden van OCW wordt bekeken welke stimulansen/belemmeringen binnen het stelsel volgens de geraadpleegde deskundigen het zwaarst wegen in het wel of niet overgaan tot innovatie.

Aardrijkskunde gedeeltelijk via de computer

Havo en vwo 4 leerlingen van het Penta College te Hellevoetsluis werken voor het vak Aardrijkskunde een aantal uren per week zelfstandig achter de computer. Resultaten: hun prestaties zijn vergeleken met leerlingen die niet in de elektronische leeromgeving hebben gewerkt opvallend veel beter. In één klap zorgde deze innovatie ervoor dat er minder leraren nodig zijn (in het computerlokaal hoeft alleen een klassenassistent aanwezig te zijn), terwijl de kwaliteit ook nog eens omhoog gaat.

In het volgende hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de doelen per programmalijn. Naast de doelen die betrekking hebben op het aangaan van uitdagingen of het verminderen van belemmerende factoren, heeft deze MIA ook een breder doel: informeren over het bestaande beleid en de beleidsstrategieën van OCW, en inspireren en enthousiasmeren van het onderwijsveld. Dat laatste doel wordt wellicht niet direct met het uitbrengen van deze MIA bereikt, maar meer met de discussie die in het onderwijsveld op gang wordt gebracht aan de hand van de publicatie van het Netwerk Onderwijs Innovatie (tegelijk met deze MIA) en het advies van het Netwerk aan het eind van deze kabinetsperiode. Naast kennis van technieken, van wat mogelijk is, en van wat er moet gebeuren, wordt de innovatiekracht van het onderwijsveld toch vooral bepaald door een open nieuwsgierige innovatieve houding van de spelers in dat veld zelf. Daarbij is niets doen voor de overheid geen alternatief: de uitdagingen die er liggen zijn groot genoeg om de talenten van alle professionals in het onderwijsveld te moeten benutten!

6 Financiën, organisatie en opbrengsten

6.1 Financiële paragraaf

Voor programmalijn 1 – het ondervangen van het lerarentekort – is 20 miljoen euro gereserveerd uit de FES-middelen. Deze zijn bestemd voor pilots gericht op bevordering van innovatie van het onderwijsproces, zodat toekomstige lerarentekorten kunnen worden ondervangen. Voorwaarde voor het krijgen van de gereserveerde FES-middelen is dat bij de vormgeving van de pilots rekening wordt gehouden met het commentaar van het CPB op de oorspronkelijke FES-aanvraag, en dat op basis van de pilots ook daadwerkelijk lessen voor de toekomst getrokken kunnen worden.

Voor de Netwerkschool is een aanvraag ingediend voor financiering uit het FES. Besluitvorming hierover is voorzien in augustus 2009. Doorgaan van het Experiment de Netwerkschool is afhankelijk van positieve besluitvorming over deze FES-aanvraag.

Bij de realisatie van Wikiwijs (programmalijn 2) kan gebruik worden gemaakt van eerder voor het onderwijs ontwikkelde diensten en infrastructuur. Deze zijn gerealiseerd met subsidie van de overheid en zullen dan ook zonder aanvullende financiering ter beschikking worden gesteld. Aanvullend hierop zullen er beperkte aanloop- en wellicht transitiekosten zijn die niet uit de lopende begrotingen en de huidige subsidieverstrekingen van de uitvoerders kunnen worden gedekt. Hiervoor wordt incidenteel geherprioriteerd binnen de onderwijsbegroting. De precieze omvang hiervan is nog afhankelijk van de verdere uitwerking van Wikiwijs.

Menselijk Kapitaal voor Maatschappelijke Sectoren (programmalijn 3) bestaat uit twee fasen. De interdepartementale directie KenI coördineert en ondersteunt de eerste fase en neemt de beperkte kosten hiervan voor haar rekening. In de tweede fase ligt de verantwoordelijkheid bij de verschillende sectoren, waaronder ook de verantwoordelijkheid voor de eventueel benodigde financiële middelen.

Voor de overige programmalijnen is geen specifieke aanvullende financiering vereist.

6.2 Organisatie en stappenplan richting programma

OCW is verantwoordelijk voor de uitvoering en monitoring van de afzonderlijke programmalijnen en bewaakt de voortgang van de agenda in zijn geheel. Per programmalijn worden verschillende partijen betrokken; hieronder wordt dit nader toegelicht. De Programmaraad van de interdepartementale directie KenI zal op periodieke basis worden geïnformeerd over de resultaten, en heeft daarmee een rol in het bewaken van de voortgang.

6.2.1 Innovatie-Impuls

Aan de exacte invulling van de Innovatie-Impuls wordt nog gewerkt. De Innovatie-Impuls wordt onder verantwoordelijkheid van OCW samen met de ministeries van Financiën, EZ en LNV vormgegeven volgens de inhoudelijke uitgangspunten zoals aangegeven onder programmalijn 1. Ook worden externe experts betrokken bij het vormgeven van de Innovatie-Impuls. Relevante vragen in deze verkenningfase zijn hoe de arbeidsbesparende maatregelen te selecteren die voor subsidiëring in aanmerking komen, en hoe deze maatregelen het beste te onderzoeken zijn, zodat ook andere scholen van de inzichten kunnen profiteren. Deze vragen volgen mede uit de beoordeling van het CPB van de aanvraag voor financiering uit het FES. Na de zomer wordt in intensieve samenspraak met scholen de regeling definitief ingevuld. Belangrijke vraag in deze fase is hoe de Innovatie-Impuls zo goed mogelijk bij kan dragen aan het innovatieproces bij de scholen zelf. In het schooljaar 2010/2011 zal de Innovatie-Impuls van start gaan.

6.2.2 Experiment De Netwerkschool

Indien er FES-middelen beschikbaar komen voor het experiment kunnen begin 2011 maximaal vijf daartoe geselecteerde mbo-scholen in een experimentele opzet starten met opleidingen die vormgegeven zijn volgens het Netwerkschoolmodel.

6.2.3 Wikiwijs

De eerste stap is om te komen tot een meerjarig programmaplan voor Wikiwijs. Kennisnet en de Open Universiteit worden gesubsidieerd om dit in overleg met OCW op te stellen. Daarbij wordt gevraagd om alle relevante expertise die in en rond het onderwijs is opgedaan te benutten en om zo veel mogelijk aan te sluiten bij bestaande initiatieven. Het programmaplan zal een voorstel bevatten hoe het onderwijsveld betrokken wordt. De verwachting is dat dit programmaplan rond de zomer van 2009 kan worden opgeleverd.

Bij de start zullen er al heel wat digitale leermiddelen beschikbaar zijn, waarvan naar verwachting een deel met een open karakter. Dat zal niet direct over de hele linie met alle vakken voor alle sectoren het geval zijn. Bekeken zal worden welke trajecten het meest kansrijk zijn en waar in het onderwijsveld de behoefte het grootst is. Kennisnet en Open Universiteit zullen bij hun verdere uitwerking van Wikiwijs aangeven wat een haalbare planning en een realistische startdatum zijn. Zij zullen bij deze keuze de mening van docenten – bijvoorbeeld bij monde van de vakverenigingen – betrekken.

Globaal gezien is de planning dat nog dit jaar Wikiwijs in een zogeheten bètafase zal worden gelanceerd. Bij het begin van het schooljaar 2010/2011 zal Wikiwijs worden omgezet van de bètafase naar de productieomgeving.

Regelmatig zal worden onderzocht of de beoogde doelen van Wikiwijs worden gerealiseerd en of is voldaan aan de noodzakelijke randvoorwaarden.

6.2.4 Menselijk Kapitaal voor Maatschappelijke Sectoren

Menselijk Kapitaal voor Maatschappelijke Sectoren (programmalijn 3) bestaat uit twee fasen: het uitvoeren van human capital-analyses voor de sectoren agroproductie en energie, en het opstellen van de human capital-agenda's voor deze sectoren.

In de eerste fase worden de sectoren in kwestie afgebakend en wordt de huidige arbeidsmarkt in kaart gebracht. Vervolgens wordt de verwachte ontwikkeling van het beschikbare menselijk kapitaal inzichtelijk gemaakt en onderbouwd, en vergeleken met de verwachte vraag naar menselijk kapitaal op basis van de uitdagingen en ambities in de sectoren. Dit overzicht van vraag en aanbod verbetert de arbeidsmarkttransparantie voor de maatschappelijke sectoren en moet op 1 oktober 2009 gereed zijn. Op deze verbeterde arbeidsmarktinformatie kunnen bedrijven hun personeelsbeleid baseren, kunnen onderwijsinstellingen op basis van de arbeidsmarktinformatie

besluiten over nieuwe opleidingen of aangepaste curricula beter onderbouwen, en krijgen (aankomende) studenten en werknemers meer inzicht in hun kansen op de arbeidsmarkt, zodat ze daar rekening mee kunnen houden bij studie- en scholingskeuze.

In de tweede fase worden afhankelijk van de resultaten van de analyses per sector human capital-agenda's opgesteld. Deze agenda's formuleren en prioriteren een aantal projecten die tot doel hebben om de behoefte aan menselijk kapitaal in te vullen. Dergelijke projecten kunnen zich bijvoorbeeld richten op functiesplitsing, het bieden van praktijkervaring voor scholieren/studenten (door maatschappelijke stages), de inzet van arbeidsbesparende technologie, meer onderwijs en scholing (streven naar excellentie), het toepassen van EVC, publiciteitscampagnes, arbeidsmigratie en ICT-toepassing voor werk en bijscholing vanaf meerdere locaties. De human capital-agenda's moeten op 1 januari 2010 zijn opgesteld.

De interdepartementale directie KenI coördineert deze programmalijn en ondersteunt sectoren bij het uitvoeren van de human capital-analyses en bij het opstellen van de human capital-agenda's. Tijdens het hele project zullen sectoren, onderwijsinstellingen en betrokken departementen met elkaar samenwerken. Dat de sectoren samenwerken en volgens dezelfde methode werken, heeft als voordelen dat resultaten vergelijkbaar zijn, best practices kunnen worden uitgewisseld en er niet alleen maar wordt geconcentreerd om dezelfde groep potentiële arbeidskrachten.

6.2.5 Experimenteerruimte

Het ministerie van OCW neemt het initiatief tot het starten van een pilot voor een loket. Bij dit loket kunnen scholen belemmerende regelgeving voor innovatieprocessen melden. Daarop zal worden bekeken wat binnen de bestaande kaders wel en niet mogelijk is. Met de pilot kan worden geïnventariseerd welk type belemmeringen scholen zien, en of er sprake is van een gebrek aan extra ruimte of een gebrek aan informatie over wat mogelijk is binnen de gestelde kaders.

Naar aanleiding van de opbrengsten uit de pilotfase kan vervolgens worden bekeken of het meldpunt definitief zal worden ingesteld, en/of dat er een verbetering moet plaatsvinden in de informatievoorzieningen voor scholen over wat wel en niet tot de mogelijkheden behoort. Ook wordt bekeken of eventueel meer ruimte in de wet- en regelgeving wenselijk en mogelijk is. De ministeries van EZ en BZK hebben een soortgelijk loket, om administratieve lasten van burgers, bedrijven en instellingen te verminderen. Van de ervaringen van die ministeries kan gebruik worden gemaakt voor het OCW-loket.

6.2.6 Strategisch informatiebeleid

Naar aanleiding van het rapport van de Onderwijsraad over opbrengstgericht werken en de beleidsreactie daarop zal in 2009 worden bekeken welke stappen nodig zijn om benchmarken verder vorm te geven. Op het gebied van openbaarheid zal 2009 worden gebruikt om de vraagkant verder in kaart te brengen en te inventariseren wat de wensen en eisen van intermediairs zijn als het gaat om OCW-data. De uitkomst daarvan zal worden gebruikt om in de periode 2009-2010 het verzamelen, beschikbaar stellen en ontsluiten van gegevens te verbeteren.

6.2.7 Stelselanalyse

Het Netwerk Onderwijs Innovatie heeft het voortouw bij het uitvoeren van deze programmalijn; OCW voert het secretariaat. Het Netwerk zal het onderwijsveld en experts op het gebied van innovatie in het onderwijs betrekken bij het opstellen van het uit te brengen advies.

6.3 Opbrengsten

6.3.1 Innovatie-Impuls

Met de Innovatie-Impuls kunnen scholen de kwaliteit van het onderwijs behouden, ondanks dat er in de toekomst minder docenten beschikbaar zullen zijn. De Innovatie-Impuls wordt onder meer gericht op tekortgevoelige scholen. Het aantal scholen dat deelneemt aan de Innovatie-Impuls wordt nog ingevuld. Naast dat de Innovatie-Impuls direct resultaat zal opleveren voor de deelnemende scholen, is een tweede opbrengst dat deze generaliseerbare kennis oplevert voor alle scholen in het PO en VO over het effect van een scala aan arbeidsbesparende maatregelen. Om de effecten op de productiviteit te meten, wordt een productiviteitsindicator ontwikkeld. Deze is de basis voor monitoring van de regeling. Zoals al aangegeven bij de toelichting op de Innovatie-Impuls (par. 5.1) zal de regeling een aantal knelpunten voor innovatie wegnemen, in het bijzonder het verminderen van het financieel risico, het vergroten van het gevoel van urgentie en het ontwikkelen van kennis.

6.3.2 Experiment De Netwerkschool

De beoogde concrete resultaten van het Experiment De Netwerkschool bij de vijf deelnemende onderwijsinstellingen zijn onder meer een verhoging van het deelnemerssucces en de tevredenheid van medewerkers en deelnemers en een toename van de arbeidsproductiviteit, de rentabiliteit en het maatschappelijk rendement.

Los van de wetenschappelijke uitkomsten van het experiment (die hun weg zullen vinden in de internationale vakliteratuur) zal na afloop gefundeerde kennis zijn opgebouwd over het vergroten van de arbeidsproductiviteit

en de modernisering van de bedrijfsvoering in het onderwijs. Deze kennis zal in elk geval worden neergelegd in een (Nederlandstalige) publicatie.

Als eenmaal duidelijk is welke aspecten van het Netwerkschoolconcept aantoonbaar 'werken' of 'niet werken', kunnen andere scholen op basis van deze harde 'evidence' (delen van) het concept invoeren in hun eigen opleidingen. De verwachting is dat scholen die twijfelen over de merites van flexibilisering en automatisering in het onderwijs op basis van de uitkomsten van Experiment de Netwerkschool van hun koudwatervrees kunnen worden verlost.

6.3.3 Wikiwijs

Wikiwijs is geen doel op zich. Het is een manier om de ontwikkeling en het gebruik van open digitaal leermateriaal te bevorderen. De doelstelling van Wikiwijs is dat alle leraren hier gebruik van kunnen maken om materiaal te ontwikkelen, te vinden, verder te ontwikkelen en te delen. Hiermee kunnen zij hun onderwijsprogramma's zo goed mogelijk op hun leerlingen/studenten afstemmen. Niet alleen is er keuze tussen verschillende vormen van materiaal, maar het wordt ook gemakkelijker materiaal te vinden dat aansluit bij de actualiteit, om daarmee de leermotivatie te versterken.

Daarnaast beoogt Wikiwijs bij te dragen aan de professionalisering van docenten. Het geeft leraren nieuwe mogelijkheden om meer met de inhoud van hun onderwijs bezig te zijn en zich daarin verder te professionaliseren.

6.3.4 Menselijk Kapitaal voor Maatschappelijke Sectoren

De opbrengst van deze programmalijn bestaat uit twee human capital-analyses en twee human capital-agenda's (voor de sectoren agroproductie en energie). Het effect voor de maatschappij is eveneens tweeledig, namelijk arbeidsmarktinformatie waarop verschillende partijen (investerings)beslissingen kunnen gronden en de uitvoering van activiteiten die leiden tot de beschikbaarheid van voldoende geschikt personeel om de doelen te bereiken van de MIA Energie en de MIA Duurzame Agro- en Visserijketens.

6.3.5 Experimenteerruimte

De opbrengsten uit de pilotfase voor het meldpunt voor belemmeringen, kunnen worden gebruikt in de informatievoorzieningen naar scholen. Waar de meldingen hiertoe aanleiding geven, wordt bekeken of meer ruimte in de wet- en regelgeving mogelijk en wenselijk is. Tot slot wordt naar aanleiding van het aantal en type meldingen besloten of het nuttig is na de pilotfase het meldpunt voor belemmeringen definitief in te stellen.



6.3.6 Strategisch informatiebeleid

Benchmarking leidt ertoe dat instellingen en professionals leren en verbeteren. Leren van elkaar betekent ook elkaars goede ervaringen en sterke punten hergebruiken. Hierdoor neemt de kwaliteit van het onderwijs toe. Een betere ontsluiting van OCW-gegevens betekent dat gegevens beter vindbaar, actueel en herbruikbaar zijn, met als gevolg dat OCW geen eigen informatieproducten voor doelgroepen meer hoeft te maken. Daarnaast is het bereik van de gegevens groter. Een andere opbrengst is het terugleveren van gegevens aan de maatschappij.

6.3.7 Stelselanalyse

De opbrengst van de stelselanalyse zal bestaan uit een advies aan de bewindslieden van OCW. Medio 2010 zal het Netwerk Onderwijs Innovatie dit advies uitbrengen. Vervolgens zal het kabinet hierop reageren.

7 Slotbeschouwing

In deze Maatschappelijke Innovatie Agenda (MIA) wordt een integrale visie gepresenteerd op het onderwijsinnovatiebeleid van het ministerie van OCW. Die visie is ontstaan vanuit de trends, ontwikkelingen en daaruit voortkomende uitdagingen die de komende jaren op het onderwijs afkomen, de kansen die innoveren kan bieden, de aard van het begrip innovatie, en de mate waarin het onderwijsveld nu tot innoveren komt. Bij die visie passen bepaalde verhoudingen, rollen en verantwoordelijkheden voor het veld, de branche- en sectororganisaties en de overheid, die gevolgen hebben voor het huidige en toekomstige onderwijsinnovatiebeleid.

Bij de ontwikkeling van deze visie is literatuur geraadpleegd (o.a. van de adviesraden AWT, WRR, en de Onderwijsraad), zijn evaluaties van onderwijsinnovatiebeleid meegenomen, en is gesproken met wetenschappers en spelers in het veld zoals de sectorraden, Kennisnet, SBO, Platform Bèta Techniek, en Kennisland. Ook zijn de inzichten en wensen meegenomen van de interdepartementale directie Kennis en Innovatie en daarbij aangesloten departementen.

Maatschappelijke urgentie

De komende jaren is een aantal trends en ontwikkelingen van invloed op het onderwijs. Ten eerste zullen er demografische veranderingen plaatsvinden. De leeftijdsopbouw van de samenleving verandert. Het percentage ouderen zal de komende jaren flink toenemen en dit zal onder andere leiden tot een grote uitstroom van docenten. Ook zal de etnische verscheidenheid binnen het onderwijsveld toenemen. Ten tweede zal de toenemende internationale concurrentie vragen om een hogere productiviteit. Bovendien vraagt de benodigde internationale samenwerking om specifieke competenties. Ten derde zien we een beweging waarin het arbeidszwaartepunt steeds meer verschuift van landbouw en industrie naar dienstverlening. Daarvoor zijn meer hoger opgeleiden nodig. De kennis-economie vraagt om specifieke kennis en vaardigheden. Tot slot zal de functie van de school zich uitbreiden, de maatschappelijke functie wordt steeds belangrijker. Dit alles stelt het onderwijs voor een aantal uitdagingen.

Iedereen moet het beste uit zichzelf kunnen halen en zich maximaal kunnen ontplooien. Alle talenten moeten worden benut, maar daarvoor moet het ambitieniveau van het onderwijs in Nederland omhoog, en moet excellentie worden bevorderd. Naast deze kwalitatieve uitdaging is er ook een kwantitatieve: het is van groot belang dat er nu en in de toekomst voldoende onderwijspersoneel is dat ook nog eens voldoende gekwalificeerd is.

Daarnaast zijn er uitdagingen die de grenzen van het departement overschrijden: onderwijs leidt immers de werknemers van de toekomst op, voor vele verschillende sectoren. De noodzaak tot een leven lang leren en een ondernemende houding nemen daarbij toe. Ook komt er een algemeen tekort aan hoger opgeleiden, waar verschillende maatschappelijke sectoren mee te maken zullen krijgen. De doorstroom in het onderwijs en een goede aansluiting tussen onderwijs en (jeugd)zorg en onderwijs en arbeidsmarkt zijn van groot belang. Tot slot ligt er een maatschappelijke uitdaging voor het onderwijs wat betreft integratie en burgerschap.

De grote uitdaging voor het onderwijsveld is om niet alleen voor de nabije toekomst in te spelen op trends en ontwikkelingen en de uitdagingen aan te gaan, maar vooral ook om het stelsel adaptief, veerkrachtig en responsief te laten zijn. Dat is nu nog niet genoeg het geval: voor veel nieuwe uitdagingen wordt nieuw beleid ontwikkeld, omdat het veld zelf de urgentie nog niet voldoende aan kan voelen, of te weinig mogelijkheden ziet (zowel financieel als in kennis over wat werkt) om zelf de uitdagingen op tijd op te pakken. Daarom is onderwijsinnovatiebeleid vanuit de overheid nodig: om het veld in de eigen kracht te versterken.

Innovatie

Innovatie is geen doel op zich, niet iets dat nog eens 'bovenop het normale werk' komt. Het is ook niet altijd verbonden met (soms ingewikkelde) ICT-toepassingen. Innovatie in het onderwijs is in feite niets anders dan zó werken op scholen en onderwijsinstellingen dat kwaliteit en doelmatigheid van het onderwijs worden gerealiseerd. Door als school met een kritische en open blik naar de eigen organisatie en manier van lesgeven te durven kijken, kunnen

kwaliteitsdoelen worden bereikt door de onderwijsorganisatie aan te passen op de uitdagingen waar men voor staat. Innoveren in het onderwijs kan op verschillende niveaus: het uitvoeringsniveau (in de klas) en het organisatorische niveau (van de school). De rol van de overheid (het institutionele niveau) bestaat uit het bieden van reden (prikkel) en ruimte (in regelgeving en financiële zin) voor innovaties, zodat er door scholen en onderwijsinstellingen zelf op organisatorisch en uitvoeringsniveau kan worden geïnnoveerd. Natuurlijk gebeurt er al een heleboel (zie de vele illustraties in deze MIA), maar er worden nog veel kansen en mogelijkheden om als school een extra slag te maken onbenut gelaten. In deze MIA worden zes factoren genoemd die mede verklaren waarom scholen nu nog niet maximaal innoveren: weerstand tegen innovaties, werkdruk of te weinig tijd, geen gevoel voor noodzaak/urgentie, onvoldoende professioneel leiderschap, financiële en onderwijsinhoudelijke risico's en gebrek aan (bruikbare) kennis over wat werkt. Het innovatiebeleid vanuit OCW moet er nu en in de toekomst op gericht zijn de factoren die de innovatiekracht van scholen belemmeren aan te pakken. Het onderwijsinnovatiebeleid is daarom tweeledig: (1) beleid gericht op het halen van specifieke doelstellingen (uitdagingen) door vernieuwend te werken en (2) beleid gericht op het versterken van de innovatiekracht van scholen zelf. Het onderwijsinnovatiebeleid vanuit OCW sluit aan bij de autonomie die onderwijsinstellingen vanuit het beleid hebben gekregen. Per sector zijn er grote verschillen, maar alle sectoren hebben een zogenaamde basis-, diepte- en breedtestrategie. De basisstrategie is het uitgangspunt: de autonomie van scholen. Met dieptestrategie wordt bedoeld dat er ruimte is voor kleinschalige experimenten en initiatieven, vooral voor voorlopers op het gebied van onderwijsinnovaties. De breedtestrategie is gericht op het verspreiden van kennis en inzichten. Tussen de school en de overheid zitten de sectororganisaties; zij hebben een regierol wanneer het gaat om innovatie. De drie beleidsstrategieën van OCW kunnen worden gezien als elkaar logisch opvolgende stappen: een uitdaging wordt op de agenda gezet door er beleidsregelingen aan te koppelen en via de dieptestrategie meer over mogelijke oplossingen te weten te komen. Vervolgens wordt de opgedane kennis toegankelijk en beschikbaar gemaakt (breedtestrategie), waarna uiteindelijk de scholen zelf die kennis en werkwijzen inbedden in hun manier van werken. Daarmee wordt de uitdaging 'geadopteerd' door het veld, en kunnen scholen vanuit hun autonomie zelf aan oplossingen werken (basisstrategie).

Verantwoordelijkheid nemen: de rollen van de verschillende actoren

Door de kracht van het veld te versterken zullen scholen steeds meer zelf in staat zijn de uitdagingen waar ze voor staan op een innovatieve manier aan te gaan. Door middel

van regelmatige intervisie kunnen docenten van elkaar leren en elkaar op ideeën brengen om slimmer te werken. Scholen bepalen zo zelf hoe en wat voor hen het beste werkt, maar ze staan natuurlijk niet alleen: er is een ondersteuningsstructuur van allerlei branche- en sectororganisaties, en ook vanuit OCW wordt gefaciliteerd. Bekeken moet worden of de ondersteuningsstructuur nu optimaal is ingericht om de innovatiekracht van het veld te versterken. Er zijn veel organisaties en instellingen actief op het gebied van onderwijsinnovatie, met elk eigen specialisatiegebieden, werkwijzen en samenwerkingsverbanden. Die organisaties zelf moeten ook innovatief zijn, zich steeds kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden, en tegelijkertijd zo veel mogelijk het veld in staat stellen innovaties op een dusdanige manier in de werkstructuren in te bedden, dat uiteindelijk steeds minder hulp en ondersteuning bij het aanpakken van een bepaalde uitdaging nodig is.

Daarnaast kunnen verschillende sectoren van het onderwijs meer samenwerken: de ontvangende sector (bijvoorbeeld BVE) heeft er baat bij als de innovatiekracht van de leverende sector (in dit voorbeeld binnen het VO vooral het vmbo) wordt versterkt en benut. Vanuit eenzelfde redenering kan ook het bedrijfsleven zich meer gaan inzetten om innovatie in het onderwijs (vooral BVE en HO) te stimuleren. Tot slot heeft ook OCW een rol: bij het monitoren van kwaliteit en het maken van beleid moet het ministerie zelf kijken naar de mate waarin daarmee de kracht van het veld wordt versterkt. Daartoe zal OCW bij het bestaande of voorgenomen beleid telkens de vraag aan de orde moeten stellen of het bijdraagt aan het versterken van de innovatiekracht. Dit om toe te werken naar een OCW-beleid dat maximaal bijdraagt aan het versterken van de innovatiekracht, in plaats van het behouden van specifiek (subsidie) beleid voor elke nieuwe of bestaande inhoudelijke doelstelling.

Agenda van deze MIA: 6 programmalijnen

Om de uitdagingen aan te gaan (specifiek het ondervangen van het naderende lerarentekort en het opleiden voor de toekomstige arbeidsmarkt) en de innovatiekracht van het onderwijsveld te versterken, zijn voor het tweede deel van deze MIA zes programmalijnen opgesteld. Ten eerste zijn dat twee projecten om de kwaliteit en kwantiteit van leraren te versterken en daarmee het naderende lerarentekort te ondervangen: de Innovatie-Impuls en de Netwerkschool⁶¹. De tweede programmalijn is *Wikiwijs*, een toepassing gericht op het via het web ter beschikking stellen en ontwikkelen van open digitaal lesmateriaal. Ten derde is er een programmalijn gericht op

⁶¹ Of het Experiment De Netwerkschool doorgaat, is afhankelijk van besluitvorming over de financiële middelen.

onderwijsinnovatie voor andere sectoren. Er zal een human capital-analyse per sector worden gemaakt, waaruit een concrete agenda zal volgen. De vierde programmalijn is experimenteeruimte, zowel per onderwijssector als sectoroverstijgend. Dan is er nog de programmalijn strategisch informatiebeleid, waarbinnen door transparantie wordt geprobeerd onderwijsinstellingen te prikkelen tot het benutten van de mogelijkheden om meer te innoveren. Als zesde programmalijn wordt tegelijk met het uitbrengen van deze MIA het Netwerk Onderwijs Innovatie gepresenteerd. Dit Netwerk zal een stelselanalyse van de onderwijssector uitvoeren, waarbij zal worden gekeken naar belemmerende factoren voor innovatie en naar de rollen van verschillende actoren (werkgevers, werknemers, en de

ondersteuningsstructuur) en waaruit aan het eind van deze kabinetsperiode een advies aan de minister zal voortkomen. Ook zal dit Netwerk de eerste programmalijn versterken door het gevoel van urgentie voor het naderende lerarentekort te vergroten, door te inspireren en enthousiasmeren.

Met het uitbrengen van deze MIA, maar vooral ook met de prikkelende publicatie die het Netwerk Onderwijs Innovatie gelijktijdig uitbrengt, moet een discussie in het onderwijsveld op gang worden gebracht over de kansen die er liggen om de uitdagingen voor het onderwijs op een innovatieve manier aan te gaan. Want die kansen liggen er, niet alleen om de talenten van leerlingen, maar ook die van de professionals in het veld veel meer te benutten!



Bijlage

Criteria Maatschappelijke Innovatie Agenda

De MIA's van de verschillende departementen worden getoetst op onderstaande criteria. Daarbij moet worden opgemerkt dat bij het opstellen van deze MIA Onderwijs alleen voor de O is gekozen, en dus niet voor de W van OCW. Dat heeft als gevolg dat deze MIA zich vooral richt op het verbeteren (door middel van innovatie) van het onderwijs zelf (op organisatorisch en uitvoeringsniveau), om leerlingen te kwalificeren en socialiseren (wat het hoofd-doel is in de onderwijsbegroting).

De andere rol van onderwijsinnovatie, namelijk die van (kennis)innovator voor andere sectoren, komt aan bod in de beschrijving van beleid voor de BVE- en HO-sectoren, en er is een programmalijn uit de agenda van deze MIA ten behoeve daarvan opgesteld (Menselijk Kapitaal voor Maatschappelijke Sectoren). Het maatschappelijk belang van goed onderwijs komt ook terug in de andere MIA's.

De criteria waar MIA's op worden beoordeeld, zijn:

- De Maatschappelijke Innovatie Agenda sluit aan op de probleemanalyses.
- De agenda gaat uit van interdepartementale samenhang en draagvlak. Dit resulteert in een samenhangende beleidsinzet op innovatie (dat wil zeggen logische samenhang met uitgaven uit de reguliere begroting en eventuele bijdragen uit andere enveloppen).
- Bij het opstellen van de agenda staat de bijdrage van kennis (onderzoek en onderwijs), innovatie en ondernemerschap aan de oplossing van maatschappelijke knelpunten centraal.
- Bij het vaststellen van ambities en doelstellingen is zowel de maatschappelijke als de economische invalshoek relevant. Voor de economische invalshoek geldt dat wordt bijgedragen aan het stimuleren van innovatieve bedrijvigheid.
- De Maatschappelijke Innovatie Agenda sluit aan bij technologieën en wetenschapsgebieden waarin Nederland sterk is of potentie heeft.

- De Maatschappelijke Innovatie Agenda houdt rekening met regionale en internationale prioriteiten op het gebied van kennis, innovatie en ondernemerschap, zodat de samenwerking met regionale en internationale partijen optimaal kan worden benut.
- Onderdeel van de agenda is de samenwerking tussen overheid, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven (inclusief het MKB). Commitment van alle betrokken partijen is een essentiële voorwaarde voor de opzet van de agenda.

Dit is een publicatie van:

Directie Kennis van het ministerie van OCW en
de Interdepartementale Programmadirectie Kennis en Innovatie

juni 2009



Nederland Ondernemend Innovatieland

De Maatschappelijke Innovatie Agenda Onderwijs is onderdeel van het kabinetsproject Nederland Ondernemend Innovatieland (NOI). NOI verbindt het oplossen van maatschappelijke vraagstukken met het versterken van economische concurrentiekracht. Met NOI bevordert het kabinet een betere benutting van kennis en vernieuwend ondernemerschap in uiteenlopende maatschappelijke sectoren. Dit vraagt om een rijksbrede aanpak. En daarvoor is de interdepartementale directie Kennis en Innovatie in het leven geroepen, waaraan de ministeries van BZK, Defensie, EZ, Justitie, LNV, OCW, SZW, VROM, VWS en VenW deelnemen.

Meer informatie

Op de website www.nederlandondernemendinnovatieland.nl kunt u terecht voor meer informatie over Nederland Ondernemend Innovatieland en de Maatschappelijke Innovatie Agenda's. Daarvoor kunt u bellen met 070 379 74 43. Voor meer informatie over deze Maatschappelijke Innovatie Agenda Onderwijs, kunt u contact opnemen met Directie Kennis van het ministerie van OCW: 070 412 20 66.