

Voorwoord

Weinig mensen twijfelen aan het belang van onderwijs en van onderwijsinnovatie. Onderwijs kan, in een samenleving waarin de diversiteit toeneemt, de bereidheid bevorderen om harmonieus met elkaar om te gaan. Onderwijs biedt ontwikkelingskansen aan jongeren en daarmee kansen op succes in hun leven. Onderwijs is belangrijk voor de economische groei en sociale welvaart van een land. In dit perspectief is het verbeteren van onderwijs noodzakelijk.

In 2011 publiceerde ik *Leren innoveren. Een inleiding in de onderwijsinnovatie*. Het boek is diverse malen herdrukt en de laatste oplage raakt langzamerhand weer uitgeput. Het was aanvankelijk mijn bedoeling dat boek te actualiseren. Maar de grote hoeveelheid nieuwe inzichten, nieuwe ontwikkelingen, nieuwe onderzoeksgegevens en nieuwe voorbeelden noopten al snel tot het schrijven van een nieuw boek.

Het is lente 2020 als ik begin aan dit boek, kort na het uitbreken van de zogeheten coronacrisis.

De COVID-19-epidemie raakt natuurlijk ook het onderwijs. Scholen, hogescholen en universiteiten gaan dicht. Centrale eindexamens in Nederland zijn voor dit jaar afgeschaft. Leraren en docenten organiseren onderwijs op afstand. Men ziet op veel plekken snelle en inventieve aanpassingen aan de veranderde omstandigheden, bv. door online lesprogramma's, de mogelijkheid van één-op-één begeleiding en extra opdrachten, alles verlopend via online platforms zoals *Zoom* of *Teams*. Tegelijk is er grote zorg bij de leraren. Want het sluiten van de scholen raakt vooral de meer kwetsbare en zwakkere leerlingen. Juist deze leerlingen hebben vaak geen computer of laptop, hun ouders zijn vaker onvoldoende opgeleid om hulp te bieden of ze hebben geen plek om hun schoolwerk te maken. Ook zijn er leerlingen die niets meer van zich laten horen. In Nederland schat men dat er ongeveer zeventuizend leerlingen uit het zicht van de leraren zijn verdwenen. Sommige kinderen spreken al weken geen Nederlands meer en communiceren slechts in hun moedertaal met ouders, familie en vriendjes. Leraren maken zich zorgen omdat het moeilijk

is zwakkere leerlingen nieuwe stof aan te leren. In het beroepsonderwijs is er een tekort aan duizenden stageplaatsen. In september 2020 rapporteerden Leuvense onderzoekers al dat er in het Belgisch onderwijs, ten gevolge van de sluiting van de scholen, sprake is van een significant verlies aan leerprestaties. En er is een toename van de ongelijkheid in die prestaties tussen leerlingen, die vooral gerelateerd blijkt te zijn aan hun sociaaleconomische thuissituatie (Maldonado & De Witte, 2020). Voor Nederland berekenen Engzell, Freyd & Verhagen (2020) dat het gemiddelde verlies aan leerprestaties in het najaar van 2020 ongeveer een vijfde van een schooljaar bedraagt, even lang als de sluiting van de scholen in het voorjaar van 2020. Voor leerlingen uit de meest gedepriveerde gezinnen kan het verlies zelfs 55% groter zijn. De Nederlandse overheid maakt in 2020 ongeveer 280 miljoen euro extra vrij voor het wegwerken van achterstanden. Halverwege december 2020 worden in Nederland opnieuw strenge maatregelen aangekondigd, waaronder het sluiten van de scholen voor een maand.

Zelfs als het virus onder controle komt, is het de vraag of we terug willen of kunnen naar *business as usual*. Misschien heeft men wel geleerd van de gevolgen van de COVID-19-crisis? Misschien heeft men ervaren dat (deels) online onderwijs effectief kan zijn? Dat het niet altijd nodig is om met een gehele groep van bijna dertig leerlingen het onderwijs te verzorgen? Misschien zal men meer willen experimenteren met nieuwe vormen van onderwijs? Vanuit dat perspectief gezien is aandacht voor onderwijsinnovatie wenselijk en nuttig.

Maar er is meer. Er zijn onmiskenbare signalen dat, ook al voor het uitbreken van de pandemie, het niet goed gaat met het onderwijs in Nederland en Vlaanderen. In het derde hoofdstuk wordt dit uitgebreid toegelicht. Hier volstaan we met enkele vaststellingen die betrekking hebben op Nederland: al geruime tijd dalen de resultaten van de leerlingen op belangrijke vakken zoals taal en rekenen; de burgerschapscompetenties van leerlingen in het primair onderwijs laten veel te wensen over; er zijn grote verschillen in prestaties tussen leerlingen en scholen; er zijn nog steeds grote verschillen in onderwijskansen, vooral bij de (toegenomen) groep leerlingen met een niet-westerse migratieachtergrond; er is sprake van een te vroege selectie voor het voortgezet onderwijs, waar ook weer de leerlingen uit lagere sociaaleconomische milieus en laatbloeiers last van hebben; en het segregatieniveau in het Nederlandse basisonderwijs is hoog, vooral hoogopgeleide ouders sturen hun kinderen naar andere scholen dan naar de eigen buurtschool. Tegelijk zijn er ontwikkelingen te signaleren die de kwaliteit van het onderwijs nog verder kunnen aantasten:

het lerarentekort, de als hoog ervaren werkdruk, de veranderende leerlingpopulatie, de veelheid en vaagheid aan sturingsinitiatieven en de teruggelopen investeringen in het onderwijs. Bovendien kan geconstateerd worden dat het niet ontbreekt aan innovaties in het onderwijs maar dat de wetenschappelijke onderbouwing en de effectiviteit ervan gering zijn. *Terug naar 'normaal' betekent niet meer en niet minder dan terug naar onderwijs dat in een ernstige crisis verkeert.* Tegen deze achtergrond behoeft het nauwelijks betoog dat succesvol innoveren van het onderwijs geen luxe is maar dwingende noodzaak.

Dit boek

De verscheidenheid van onderwijsinnovaties noopt tot een keuze van wat wel en geen aandacht krijgt in dit boek. Centraal staat het helpen van de lezer om een denkkader over het vernieuwen van onderwijs te ontwikkelen. De nadruk in dit boek ligt op diverse opvattingen over hoe leren te innoveren. Daarmee komt het accent te liggen op het proces van innoveren en niet op de inhoud van innovaties. Wel wordt – in hoofdstuk 2 – aandacht geschonken aan maatschappelijke ontwikkelingen die de inhoud van onderwijsinnovaties en van de wijze van innoveren mede bepalen. Bovendien beperken we ons vooral tot opvattingen over hoe gericht te innoveren in onderwijsorganisaties. Die innovaties kunnen betrekking hebben op individuen, teams en/of scholen. Natuurlijke of spontane veranderingen en systeemveranderingen, hoewel niet onbelangrijk, krijgen minder aandacht.

Dit boek is geen handboek voor de veranderkundige. Er wordt niet uitgebreid ingegaan op allerlei diagnostische modellen en interventies. Interventies krijgen wel aandacht bij de bespreking van de diverse opvattingen over innoveren. Ze geven een nadere inkleuring van deze opvattingen. Maar voor uitgebreide overzichten van diagnostische modellen en interventies wordt verwezen naar bestaande goede handboeken.

Opbouw van het boek

Het denken over onderwijsinnovatie is niet vandaag begonnen. Er zijn diverse opvattingen ontwikkeld, vaak als reactie op eerdere benaderingen. We belichten die diverse opvattingen en verduidelijken de zwakheden en sterktes ervan.

Het boek bestaat uit drie delen. Ieder deel wordt voorafgegaan door een korte inleiding. Het eerste deel, dat uit drie hoofdstukken bestaat, biedt een nadere bepaling van onderwijsinnovatie. Het begrip wordt toegelicht (hoofdstuk 1), er volgt een schets van de evolutie van onderwijsinnovatie (hoofdstuk 2) en er wordt stilgestaan bij de vraag waar onderwijsinnovatie goed voor is (hoofdstuk 3). In het tweede deel (hoofdstukken 4 tot en met 10) van dit boek belichten we, vanuit een enigszins historische invalshoek, diverse opvattingen over innoveren in scholen. In nagenoeg alle van deze opvattingen is, in meerdere of mindere mate, voorondersteld dat gepaste interventies tot de gewenste innovatie of verbetering leiden. We besluiten dit deel met een hoofdstuk (11) dat deze vooronderstelling in belangrijke mate relativeert en een specifieke kijk op organisaties en organisatieverandering biedt. In het derde deel (hoofdstukken 12 tot en met 15) staan we stil bij enkele belangrijke thema's uit de onderwijsinnovatie die verdere uitdieping vragen. In de epiloog trekken we enkele lessen uit de diverse benaderingen en formuleren we enkele stellingen over onderwijsinnovatie. In de hoofdstukken vindt men ook zogeheten kader teksten. Deze bevatten toelichtingen en voorbeelden. Achteraan vindt men de literatuurlijst, het personen- en trefwoordenregister, en de inhoudsopgave van de tabellen, figuren en kaderteksten.

Voor wie is dit boek bestemd?

De focus van dit boek wordt gevormd door opvattingen over hoe gericht te innoveren in onderwijsorganisaties. Het boek is dan ook geschreven met diverse groepen van lezers in het achterhoofd. Dat zijn, om te beginnen, studenten. Te denken valt aan studenten van professionele masteropleidingen, bv. de opleidingen *Leren en Innoveren* of *Educational Leadership* zoals die thans op veel plaatsen in Nederland gegeven worden, en aan studenten van universitaire opleidingen onderwijskunde. Een andere belangrijke groep van potentiële lezers bestaat uit leidinggevend en andere professionals in scholen die verantwoordelijk zijn voor het innoveren van het onderwijs, zoals schoolleiders en interne begeleiders. Uiteraard kunnen ook degenen die een opleiding tot schoolleider volgen, profijt hebben van dit boek. Ten slotte kan gedacht worden aan de groep van begeleiders en adviseurs van scholen, die beroepshalve betrokken zijn bij het realiseren van onderwijsinnovaties in scholen. En

natuurlijk wordt het boek aanbevolen aan iedereen die geïnteresseerd is in onderwijs en onderwijsvernieuwing.

In dit boek is veel materiaal uit mijn colleges aan professionele en academische masteropleidingen verwerkt. Ik put daarbij uit wetenschappelijke bronnen en uit mijn jarenlange ervaring als opleider van schoolleiders en begeleider van scholen. Mijn ervaringen betreffen vooral Nederlandse scholen en het Nederlandse onderwijsbeleid. Dat komt in de uitwerking en in de voorbeelden ook tot uiting. Maar er is ook gebruik gemaakt van voorbeelden uit Vlaanderen.

Om ingewikkelde zinsconstructies met *hij/zij* of bv. *leraar/lerares* te vermijden schrijf ik in de mannelijke vorm. Overal waar *hij* staat, kan natuurlijk ook *zij* worden gelezen en mannelijke functieaanduidingen kunnen vervangen worden door vrouwelijke woordvormen. De woorden *professional(s)* en *onderwijsprofessionals(s)* reserveer ik voor de leraren en leidinggevenden in de school, tenzij anders aangegeven. Natuurlijk zijn er ook andere professionals betrokken bij onderwijsinnovatie, zoals onderzoekers en begeleiders. Maar ter wille van de leesbaarheid gebruik ik de genoemde begrippen in beperkte zin.

Mijn dank gaat uit naar de vele gebruikers van het boek *Leren innoveren* die met hun opmerkingen en vragen mij gestimuleerd hebben tot het schrijven van deze publicatie. Verder dank ik prof. em. dr. P. Mahieu, dr. K. Vanlommel, lector Organiseren van Verandering in Onderwijs, en drs. L. de Jong, oud-rector, voor een kritische lezing van het manuscript. Mijn dank gaat ook uit naar prof. em. dr. B. Creemers voor zijn commentaar bij het manuscript van hoofdstuk 8.