

Kun je leren van innoveren?

Onderzoek naar de effecten van een innovatiestrategie op scholengemeenschap Marianum

In de zomer van 2006 kwam er een einde aan één van de bekendste Nederlandse onderwijsexperimenten in het voortgezet onderwijs; Slash 21. De belangrijkste doelstelling van Slash 21 was het scheppen van een leeromgeving om de lerende leerling heen. Didactische hulpmiddelen, inspanningen van tutores, de elektronische leeromgeving, het gebouw en de organisatie stonden allen in dienst van het leerproces van de leerling. Het gedachtegoed van Slash 21 zou na het einde van het experiment opgenomen worden in de moederorganisatie (scholengemeenschap Marianum) met als doel om die moederorganisatie zelf te vernieuwen. Aangezien er nog weinig bekend is van het effect van een dergelijk veranderingsproces, ontstond het idee om deze integratie te onderzoeken.

In opdracht van het Innovatieproject van de VO-raad wordt er daarom een driejarig longitudinaal actieonderzoek uitgevoerd bij de scholengemeenschap Marianum, op de locaties Groenlo en Lichtenvoorde.

Dit driejarige longitudinale onderzoek bestaat uit drie deelonderzoeken:

1. Een kwalitatief onderzoek naar de innovatiestrategie, waarbij de methode 'Learning History' wordt gebruikt.
2. Een kwantitatief onderzoek, met als methode een enquête onder een groot deel van het personeel.
3. Een kwalitatieve casestudie, waarbij tien docenten, gedurende drie jaar worden gevolgd en geobserveerd in hun houding en gedrag.

Het onderzoek is naast een longitudinaal, (meerjaren) onderzoek tevens een actieonderzoek. Dit betekent dat alle onderzoeksmethoden gezien kunnen worden als interventies die mogelijk van invloed kunnen zijn op de ontwikkeling van de schoolorganisatie. De schoolleiding en alle betrokkenen bij de casestudies van het onderzoek hebben vooraf aangegeven mee te doen aan de drie deelonderzoeken en daarmee ingestemd met de mogelijkheid tot beïnvloeding door de onderzoeksmethoden.

Centraal in het totale onderzoek staat het proces van vernieuwing (innoveren), de onderzoeksuitkomsten zijn daarom procesbeschrijvingen, waarbij de beleving en diversiteit aan perspectieven van betrokkenen centraal staat.

In dit artikel wordt beschreven wat een Learning History inhoudt, hoe je deze onderzoeksmethode in een school kunt gebruiken en wat het gebruik van deze methode oplevert.

Wat is een Learning History?

Het eerste deelonderzoek, de 'Learning History' is een onderzoeksmethode waarmee de scholengemeenschap collectief inzicht kan verkrijgen in de eigen (innovatie)geschiedenis en daar mogelijke 'lessons learned' uit kan halen. Als onderzoeksmethode valt het in de categorie van de narratieve, kwalitatieve onderzoeksmethoden. Dit betekent dat het uitgaat van de verschillende perspectieven die de betrokkenen in en buiten de scholengemeenschap hebben op de eigen (innovatie) geschiedenis. Het geeft in een 'verhaalvorm' de innovatiegeschiedenis weer, waarbij de beleving van de verschillende betrokkenen centraal staat, naast de feitelijke weergave van alle innovatie-interventies, die zijn ingezet als onderdeel van de toegepaste innovatiestrategie. De 'Learning History' als onderzoek, maakt na afronding zelf deel uit van de interventiestrategie die de school heeft uitgevoerd en wordt daarmee zelf onderdeel van de 'Learning History', van de scholengemeenschap.

De 'lessons learned' zijn organisatiegebonden en geven in eerste instantie de mate van zelfreflectie die betrokkenen in een organisatie hebben weer en daarnaast welke verbeteringen de betrokkenen voor hun eigen organisatie passend vinden. Om die reden zijn de 'lessons learned' van dit onderzoek, bij SG Marianum, net als de 'Learning History' zelf, niet expliciet opgenomen in dit artikel, zij zijn eigendom van de scholengemeenschap.

Waarom wordt er een leergeschiedenis opgesteld om te onderzoeken wat de effecten zijn geweest van de innovatiestrategie?

Het achterhalen van de precieze toedracht van een innovatiestrategie in een scholengemeenschap blijkt in de praktijk geen gemakkelijke opgave. Tijdens dit onderzoek bleek al in de eerste gesprekken met de betrokkenen van binnen en buiten de Stichting Carmelcollege, dat een feitelijke reconstructie van de gehele ingezette reeks van interventies een lastige opgave zou worden. Op de vraag: 'Welke interventies zijn er ingezet om de onderwijsinnovatie te laten slagen?', kwamen diverse antwoorden, datagegevens, locaties en gegevens, waardoor het lastig werd om exact feitelijk na te gaan welke interventies waren ingezet, wie daarbij aanwezig waren, op welke momenten deze plaatsvonden en wat het resultaat was. Niet alleen de feiten liepen zeer uiteen, de beleving ook. De één vond bijvoorbeeld een interventie ronduit een succes, terwijl de ander dezelfde interventie benoemde als de grootste mislukking ooit. Daarbij werden dezelfde argumenten gehanteerd als bewijsvoering. Er zijn in totaal 25 in- en externe betrokkenen geïnterviewd en op basis van deze interviews is een tijdslijn met alle interventies van tien jaar innovatiestrategie opgesteld. Daarnaast is het verhaal met de perspectieven van de 25 betrokkenen opgeschreven. Vervolgens zijn er vijf bijeenkomsten met interne betrokkenen van de Stichting Carmelcollege gehouden om het verhaal en de tijdslijn te verifiëren. Na verwerking van alle reacties is het verhaal vastgesteld als 'het verhaal van de innovatie binnen Stichting Carmelcollege en op locatie van scholengemeenschap Marianum'.

Het verhaal is niet af, omdat de innovatie nog doorloopt in de schoolorganisatie. Het kan elk moment weer aangevuld of gewijzigd worden door de betrokkenen. Doordat er geprobeerd is recht te doen aan alle perspectieven en belevingen is het een 'levend' verhaal geworden. Volgens sommige ingewijden leest het als een 'roman'. Het was voor ons als onderzoekers bijzonder om te zien dat iedereen, die het verhaal gelezen heeft, zijn eigen (deel)verhaal erin herkent. De verschillende interpretaties van het verhaal lijken soms tegenstrijdig, toch vond iedereen herkenning van zijn of haar beleving in deze 'Learning History'.

De 'Learning History' geeft uiteindelijk een nagenoeg compleet beeld van de feitelijke reconstructie van de innovatiestrategie, aangevuld met de beleving vanuit de perspectieven van de in- en extern betrokkenen.

De reconstructie van de innovatie-interventies op de tijdslijn en het verhaal zijn vervolgens in tien bijeenkomsten door personeelsleden van scholengemeenschap Marianum bekeken en gelezen. Na het lezen van het verhaal kregen de deelnemers de gelegenheid hun reacties te geven en met elkaar te discussiëren over de inhoud van deze 'innovatiegeschiedenis'. Dit leverde bijzondere gesprekken op, waarin mensen hun soms overeenkomstige en soms tegengestelde visies en ervaringen op tien jaar onderwijsinnovatie met elkaar deelden. Deze groepsgesprekken werden begeleid door ons als onderzoekers. Wij hebben getracht de gesprekken zo min mogelijk te sturen en slechts te zorgen voor hoor en wederhoor van alle verschillende aanwezigen. De reacties van de deelnemers en de uitkomsten van de gesprekken hebben wij verwerkt in een deel twee en drie van de 'Learning History'. Samen met de tijdslijn en deel één vormen deze delen de complete 'Learning History' over de innovatiestrategie van Stichting Carmelcollege en scholengemeenschap Marianum. Hiermee hebben wij geprobeerd de werkelijkheid zo dicht mogelijk te benaderen en daarmee de 'effecten' die de innovatiestrategie op alle betrokkenen heeft gehad weer te geven.

Wat kun je doen met een leergeschiedenis?

Opvallend voor ons is, dat deze onderzoeksmethode over het algemeen een positief effect op de houding en het gedrag van de deelnemers had tijdens de groepsessies. In de gesprekken die na lezing van het verhaal plaatsvonden, stond de balans tussen de verschillende perspectieven op de innovatiestrategie en de gezamenlijke geschiedenis centraal. Iedereen mocht zijn/haar zegje hierover doen, met hoor en wederhoor. Hoewel de perspectieven op de innovatiegeschiedenis uiteen liepen, verliepen deze gesprekken vanuit wederzijds respect. Aan het eind van de bijeenkomsten bedankten veel deelnemers ons als onderzoekers voor de kennisneming van de innovatiegeschiedenis en het open gesprek met collega's dat plaatsvond. Niet in elke bijeenkomst werd dit bereikt, maar wel in het merendeel van de sessies. De meeste deelnemers waren blij nu ook de mening van de collega's te horen, zonder te vervallen in veroordelingen of onenigheid. Iets dat soms wel gebeurde tijdens andere gesprekken op de school, volgens een aantal aanwezigen. Tevens was het verhaal voor de meesten een rijke aanvulling op wat zij al wisten over de innovatie. Zij vonden dat dit verhaal en het

groepsgesprek hen een breder beeld van de innovatiegeschiedenis gaf. Er ontstond vaak wederzijds begrip tijdens de gesprekken, voor zowel de voor- als tegenstanders van de onderwijsinnovatie en voor degenen die in het allereerste begin als pioniers gewerkt hebben in de pilot Slash 21.

Welke inzichten heeft de leergeschiedenis opgeleverd?

De leergeschiedenis heeft een rijke opbrengst aan inzichten voor de Stichting Carmelcollege en scholengemeenschap Marianum opgeleverd. Deze inzichten verschillen per niveau en per groep van deelnemers. Hieronder volgt een korte weergave van de eerste inzichten op algemeen niveau, komend vanuit de groep van het huidige personeel. Een gedetailleerde weergave van opgedane inzichten blijft door de organisatiegebonden aard van de 'lessons learned', eigendom van scholengemeenschap Marianum, samen met de 'Learning History' en de reconstructie van de innovatie-interventies (de innovatiestrategie in een tijdslijn).

- Zes periodes van innoveren

Eén van de eerste inzichten wordt gevormd door het opstellen van de tijdslijn met alle interventies van de afgelopen tien jaar die de school heeft ingezet. Samen vormen deze interventies de innovatiestrategie. Als onderzoekers zien wij dat door deze tijdslijn, de toegepaste innovatiestrategie in een aantal periodes ingedeeld kan worden. Deze periodes kunnen gezien worden als reconstructies van de belangrijkste aspecten in de loop der tijd. Deze indeling lijkt voor een deel op al bestaande innovatiestrategiemodellen, maar wordt, naar ons idee, aangevuld met twee extra periodes, de periode van integratie en van internalisatie. De periodes zouden kunnen worden omschreven als een zogenaamd 6 i-model, dat is ontstaan na de groepsgesprekken met de deelnemers en bestudering van het onderzoeksmateriaal van de leergeschiedenis en is te omschrijven als 'wijsheid achteraf'.

Als eerste is er de periode van inspiratie. Deze concentreert zich op het ontstaan van de innovatie-ideeën en bestaat uit allerlei gebeurtenissen waarin de betrokkenen van het eerste uur 'geïnspireerd' raakten om 'eigentijds' onderwijs te ontwikkelen. De betrokkenen in deze periode zijn veelal bestuurders, externe adviseurs en veranderaars. Zij ondernemen een aantal reizen met elkaar, waarin zij de basis van de vernieuwing in het onderwijs observeren en met elkaar delen. Zij raken hierdoor gefascineerd en creëren samen een beeld van 'onderwijs in de 21ste eeuw'.

De tweede periode is de opstelling van de innovatie zelf (beschrijving van de inhoud van de onderwijsinnovatie, het 'wat'). Na de periode van inspiratie en verbeelding komt het moment van vertalen van dit beeld naar een onderwijsconcept. Dit gebeurt in een nauwe samenwerking tussen bestuurders, schoolleiders en externe veranderaars. In diverse bijeenkomsten wordt de gezamenlijke 'droom' vertaald naar de Nederlandse situatie. Eerst in een onderwijsconcept, later aangevuld met een breder organisatieplan, waarin personeelsbeleid, huisvesting en financiën zijn opgenomen. De 'droom' wordt gevat in een 'blauwdruk'. Er komt een projectopzet van de innovatie: het 'wat' wordt gevat in het 'hoe'.

Dit 'hoe' vormt de derde periode van de implementatie, waarin wordt bepaald op welke wijze de onderwijsinnovatie zal worden ingevoerd en op welke locatie. Hier gaat het vooral om de bepaling van de innovatiestrategie. Dit is een periode waarin er voortdurend keuzes worden gemaakt tussen aandacht voor het creatieve proces van innoveren en het pragmatische project van innoveren. De belangrijkste betrokkenen in deze fase zijn de bestuurders, externe adviseurs, veranderkundigen en de leiding van de schoollocaties.

In de vierde periode wordt de innovatie getest. In dit geval door een pilot, waarin het onderwijsconcept wordt uitgevoerd met 150 leerlingen, in een aparte setting. Hoewel er een onderwijsconcept is en een blauwdruk die projectmatig wordt uitgevoerd is er nog veel onduidelijk over de effecten van de innovatie. Dit komt mede doordat er weinig vergelijkende situaties zijn in Nederland op dat moment. Noodgedwongen wordt er in deze experimentele periode veel geïmproviseerd. Deze periode draait om de praktijk van alledag. De centrale betrokkenen zijn hier de docenten, onderwijsassistenten en innovatieleiders.

Wanneer de pilot bijna is afgelopen ontstaat de vijfde periode van de integratie. Hierin wordt de vraag beantwoord of de pilot kan worden geïntegreerd in een reguliere scholengemeenschap of kan doorgroeien naar een zelfstandige locatie. Bij deze innovatiestrategie is uiteindelijk gekozen voor de

integratie in de reguliere scholengemeenschap. Hierbij werd gekozen voor een model waarin de positieve verworvenheden van de pilot werden geïntegreerd in de scholengemeenschap als geheel.

Tenslotte is er de zesde periode waarin alle betrokkenen zich de 'verworvenheden' eigen moeten maken, om hiermee te kunnen gaan werken. Dit is de periode waarin het gaat om het persoonlijke proces van internalisering van de vernieuwing bij alle medewerkers. De laatste twee periodes zijn op het moment van het onderzoek nog in werking in de scholengemeenschap.

- Innoveren met en door mensen

Een leerpunt dat wordt genoemd door veel deelnemers uit de groepsessies is, dat alle betrokkenen met veel energie en enthousiasme een onderwijsinnovatie hebben neergezet. Soms met beperkte middelen, kennis of ervaring, veelal vanuit persoonlijke betrokkenheid en teamspirit. Naast het enthousiasme is er tevens teleurstelling bij een aantal betrokkenen, wanneer de innovatie anders blijkt te verlopen dan verwacht of gehoopt. Er zijn gemengde gevoelens bij de personeelsleden van de reguliere scholengemeenschap over de onderwijsinnovatie en de beslissing om de positieve verworvenheden door te voeren in de scholengemeenschap. Als leerpunten noemen zowel de medewerkers die hebben meegedaan aan de pilot Slash 21, als medewerkers die dat niet hebben gedaan dat de periodes van innovatie bewuster hadden kunnen worden ingezet.

Vooraf inzicht in de innovatiestrategie en kennis over de periodes had de betrokkenen kunnen helpen bewuster in het proces van innoveren te stappen. Daarnaast hadden de periodes meer als een continu proces van vernieuwing kunnen worden ingezet in plaats van, zoals dat werd ervaren door betrokkenen, losstaande opeenvolgende stappen.

Men had daardoor mogelijk zicht kunnen krijgen op het verloop van de innovatie. Als een belangrijk leerpunt wordt door vele betrokkenen genoemd, dat gedurende het gehele proces de medewerkers, zowel de voor- als tegenstanders van de onderwijsvernieuwing, een meer actieve en participerende rol hadden kunnen krijgen. Zowel de leiding als de medewerkers geven aan dat er meer aandacht voor continue communicatie had kunnen zijn en meer informatieverschaffing had kunnen plaatsvinden. Dit kan, volgens een aantal deelnemers, door meer te focussen op de creatieve en menselijke kant van het proces van vernieuwen naast de focus op de projectmatige kanten van de innovatie. Meer focus op deze creatieve en menselijke kant samen met medewerkers had gekund door de verschillende periodes herhaaldelijk te doorlopen, zoals in een cyclisch proces, aldus de betrokkenen. Medewerkers geven aan dat zij continue behoefte hadden en hebben aan inspirerende voorbeelden, waarin de onderwijsvisie tot uitdrukking komt. Tijdens de groepsessies werd besproken dat door de periodes blijvend te doorlopen innoveren een gezamenlijk proces van creëren en leren kan worden. Dit kan echter betekenen dat het resultaat van de innovatie voortdurend verandert, wat voor verwarring kan zorgen.

Continu communiceren en informeren over dit proces van innoveren wordt dan belangrijk om mensen niet te verliezen gedurende dit proces van gezamenlijk leren en creëren, aldus betrokkenen. Daarbij werd aangegeven dat inzicht brengen in dit proces, het bespreekbaar maken van onzekerheid die dit proces met zich mee kan brengen (reflecteren) en gezamenlijk betekenis geven aan dit proces van innoveren, hierbij belangrijke aandachtspunten zijn. Samengevat was het basisinzicht, vanuit de groepsessies, dat het belangrijk was om continu en gezamenlijk vorm te geven aan reflectie, kennisoverdracht en zingeving gedurende het proces van innoveren.

- Diepgaande verandering

Ten slotte blijkt uit alle verhalen en de reacties tijdens het onderzoek dat innoveren 'iets' doet met mensen. Het raakt betrokkenen ten diepste. Een innovatie belichaamt iemands droom of botst er juist mee. Dit maakt dat alle betrokkenen er emotioneel door geraakt kunnen worden. Wij als onderzoekers zijn van mening dat hier tijdens het gehele proces van innoveren aandacht aan gegeven moet worden. Betekenis geven aan de emoties tijdens een innovatieproces kan mensen mogelijk helpen bewuster en met meer energie in het proces te staan en kan hen inzicht geven in eigen houding en gedrag en de effecten daarvan. Door dit gezamenlijk te doen kunnen mogelijke tegenstellingen vroegtijdig duidelijk worden. Betekenis geven aan gedrag en de effecten daarvan, kan ervoor zorgen dat onderliggende drijfveren en daaraan gekoppeld gewenst en ongewenst gedrag bespreekbaar wordt gemaakt.

Hiermee kan het proces van internalisatie (het eigen maken van de onderwijsvernieuwing) bewust, openlijk en gezamenlijk doorlopen worden. De periode van internalisatie loopt als het ware als een

rode draad door het gehele vernieuwingsproces heen. De uitdaging van elke schoolleider en vernieuwer, zou op elk moment kunnen zijn om elke individuele medewerker eigenaar te maken van de onderwijsinnovatie.

De vraag die hierbij gesteld zou kunnen worden is: hoe kan een ieder op zijn eigen manier een bijdrage leveren aan de vernieuwing, zodanig dat het bij hem of haar enthousiasme oproept en betekenis heeft?

Welk effect kan een leergeschiedenis in een schoolorganisatie hebben?

Naast het effect, dat het lezen van het verhaal en het bespreken van de diverse perspectieven op de medewerkers van de school heeft gehad, hebben de sessies een rijke verzameling van inzichten opgeleverd. Door het bekijken van de reconstructie van de tijdslijn hebben medewerkers kennis gekregen van de toegepaste innovatiestrategie en is er wederzijds begrip ontstaan tussen de voor- en tegenstanders van deze strategie. Daarnaast heeft het hen inzichten gegeven in het proces van innoveren en de effecten daarvan op de schoolgemeenschap door achteraf met elkaar te praten over deze leergeschiedenis (reflecteren).

Tijdens de reeks van bijeenkomsten kregen wij, als onderzoekers, reacties van medewerkers uit de school dat er een soort rust was wedergekeerd die soms afwezig was. Dit was merkbaar in de school, voor ons als buitenstaanders. Wij denken dat deze onderzoeksinterventie, naast andere interventies en veranderingen, die op dat moment speelden in de school daar mogelijk een bijdrage aan heeft geleverd. Het opstellen van een 'Learning History' is een vorm van retrospectief inzicht brengen in het innovatieproces en daar gezamenlijk betekenis aan geven (reflecteren en zingeven). Dit kan betrokkenen inzicht geven in, en overzicht geven op de gedane innovatie, zoals de deelnemers dit hebben ervaren. De onderzoeksinterventie van de 'Learning History' is in deze scholengemeenschap afgerond en heeft zo zijn effect gehad. Het schoolbestuur heeft te kennen gegeven het verhaal tevens te willen lezen als onderdeel van hun eigen Stichtingsbrede leergeschiedenis. Een mooie afsluiting van een intensieve en leerzame onderzoeksinterventie.

Dit onderzoek wordt in opdracht van het Innovatieproject van de VO-raad uitgevoerd door:

- mevrouw drs. Judith Wensink, onderzoeker en adviseur bij Twynstra Gudde.
- de heer Bram Lankreijer MSc, medeonderzoeker en adviseur bij Twynstra Gudde.
- het onderzoek wordt begeleid door de heer prof.dr. Léon de Caluwé, VU Amsterdam.

Reacties op dit onderzoek? Mail naar Judith Wensink: jws@tg.nl.