



Pionieren met regionale aanpak van sectorontwikkeling

Resultaten 2017

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	5
1 Inleiding	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Doel en verloop van het onderzoek	7
1.3 De pilot	8
2 Deelname en motieven	11
2.1 Werving	11
2.2 Motieven voor deelname aan de pilot	12
2.3 De netwerken	12
3 Proces	15
3.1 Aanpak van de pilots	15
3.2 Betrokkenheid van OCW	15
4 Opbrengsten	17
4.1 Analyse en kennisbenutting	17
4.2 Doelstellingen	18
4.3 Plan van aanpak.....	18
4.4 Ervaren opbrengsten van de pilot	19
5 Conclusie	21
6 Discussie	23

Managementsamenvatting

Op verzoek van het ministerie van OCW heeft het NRO een onderzoek uitgezet naar de wijze waarop het ministerie zich kan verhouden tot netwerken van scholen en schoolleiders. Dit onderzoek bestond uit een literatuurreview en een pilotonderzoek. De review is uitgevoerd door TIAS School for Business and Society. De pilot, begeleid door Oberon, had tot doel een sturingsaanpak in de vorm van een handelingsonderzoek in de praktijk uit te proberen. In de pilot is in eerste instantie onderzocht in hoeverre het mogelijk is voor het ministerie om met netwerken van scholen en schoolleiders afspraken te maken om nationale prioriteiten te laten doorwerken in de praktijk.

Zes netwerken hebben aan de pilot meegewerkt. De aanleiding voor de pilot, zoeken naar een alternatieve manier om afspraken te maken met het veld en om de verbinding tussen het veld en OCW te versterken, vond veel weerklank bij deze netwerken. De netwerken onderschreven dat, in aanvulling op het huidige sturingsinstrumentarium, het ministerie meer zou moeten aansluiten bij bestaande netwerken en bij ontwikkelingen in de regio.

De samenwerking tussen netwerken en OCW is voor beide partijen waardevol, doordat uitwisseling plaatsvindt die er daarvoor niet was. OCW krijgt uit de eerste hand informatie over hetgeen op de werkvloer speelt en prioriteit heeft of verdient. Scholen kunnen vragen rechtstreeks aan OCW voorleggen, worden geholpen bij het vinden van mogelijkheden binnen de wet en voelen zich gezien en gewaardeerd. De netwerken zien ook als opbrengst van deelname dat ze intensiever onderling contact hebben en kunnen verdiepen op een thema.

De ervaringen binnen de pilot hebben ook tot het inzicht geleid dat een *sturingsaanpak* hier niet goed werkt. De kracht van autonome scholennetwerken is gelegen in hun bijdrage aan het informeel leren van schoolleiders en docenten. Zoals ook blijkt uit de review, laten deze netwerken zich moeilijk extern sturen. Een eerste conclusie is dat het beter is om voor resultaatafspraken aan te sluiten op reguliere wegen van verantwoording die op schoolniveau aangrijpen. Daarnaast blijkt een standaard aanpak niet te passen bij de eigen wijze en het eigen tempo waarin netwerken zich ontwikkelen en vorm krijgen.

Daarmee is de focus van het onderzoek verschoven naar de vraag hoe het ministerie beter kan aansluiten bij netwerken van scholen, in aanvulling op het reguliere sturingsrepertoire. De review concludeert dat als de overheid contact wil maken met een autonoom netwerk, dat het beste kan in de vorm van een *open dialoog*. Een open dialoog op basis van gelijkwaardigheid biedt ruimte voor het ophalen van informatie door OCW voor beleidsvorming, het wederzijds informeren over ontwikkelingen en het beantwoorden van vragen. Hiervoor zouden de beleidsmedewerkers van het ministerie meer naast de netwerken moeten staan, door netwerken te bezoeken wanneer daar vanuit één van beide kanten behoefte aan is. De praktijk in de pilots liet afgelopen jaar zien dat dit voor netwerken en het ministerie een waardevolle aanpak is, die een aanvullend communicatie- en beleidsinstrument kan zijn in de relatie tussen veld en ministerie.

Betrokkenen uit de praktijk geven daarnaast aan behoefte te hebben aan een (landelijke) overheid die netwerken *stimuleert* en *faciliteert*. Door middelen beschikbaar te stellen, voor deskundigheidsbevordering en innovatie, maar ook door gericht mensen bij elkaar te brengen. Het voordeel van aansluiten op bestaande netwerken, is dat scholen vanuit hun eigen motivatie al hebben geïnvesteerd. Het ministerie kan zo in het contact, gericht en direct, gewenste ontwikkelingen in het veld ondersteunen die in lijn liggen met landelijke beleidsprioriteiten.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Het ministerie van OCW heeft de afgelopen jaren via sectorakkoorden afspraken gemaakt met de PO-raad en VO-raad – als vertegenwoordigers van de schoolbesturen en de scholen. Deze akkoorden bevatten afspraken over prioriteiten, maatregelen en investeringen die bovenop de reguliere bekostiging en de wettelijke taken van het onderwijs komen. Het huidige sectorakkoord VO bevat een uitgebreide set aan afspraken. Voor een aantal thema's uit het sectorakkoord wordt al ingezet op regionale netwerken die bestuurders, schoolleiders en soms docenten ondersteunen en stimuleren. Deze netwerken worden meestal direct of indirect opgezet en bekostigd vanuit het Rijk. De huidige inzet is echter vaak tijdelijk, top down en ad-hoc. Deze netwerken zijn vaak gekoppeld aan tijdelijke (financiële) impulsen vanuit de initiatiefnemers, maar vallen weg zodra die impuls verdwijnt. Daarnaast werken scholen regionaal samen in andere, meer duurzame, structuren. Hierbij gaat het enerzijds om wettelijk verplichte vormen van samenwerking, zoals de samenwerkingsverbanden passend onderwijs en de regionale overlegtafels voortijdig schoolverlaten (vsv). Anderzijds zijn er voorbeelden van vrijwillige samenwerkingsverbanden tussen scholen onderling of tussen scholen en andere partijen, zoals regionale aansluitingsnetwerken po-vo of vmbo-mbo.

In 2016 heeft Oberon voor het ministerie van OCW een verkenning uitgevoerd naar de rol die deze netwerken kunnen spelen bij het behalen van de doelen uit het sectorakkoord VO en bij sectorontwikkeling op langere termijn. Een oplossing kan zijn om in de regio te kijken welke specifieke kwesties spelen en deze regionaal aan te pakken. De verwachting is dat door bij bottom-up ontstane, bestaande netwerken aan te sluiten en deze te ondersteunen door gerichte financiering, meer effecten kunnen worden bereikt. Het tweede doel van deze verkenning was na te gaan wat nodig is om samenwerking en kennisdeling in de regio tot stand te brengen of tot een hoger niveau te brengen en hoe OCW dit zou kunnen stimuleren of vormgeven.

Uit deze verkenning uit 2016 is een voorstel voor een sturingsaanpak en een bijbehorende ondersteuningstructuur voortgekomen. In vervolg op deze verkenning ontstond bij het ministerie de behoefte om te experimenteren met de voorgestelde aanpak.

1.2 Doel en verloop van het onderzoek

De wens om te experimenteren met de voorgestelde aanpak sloot aan bij de behoefte van het ministerie van OCW aan versterking en verbreding van de kennisbasis op het terrein van beleidsturing via (regionale) netwerken. Het ministerie heeft daarom NRO gevraagd om onderzoek hiernaar te laten uitvoeren. Oberon heeft hiervoor een plan opgesteld waarbij via drie parallelle lijnen kennis wordt vergaard.

Lijn 1 betreft een literatuurreview naar wat bekend is in binnen- en buitenland over manieren waarop de centrale overheid zich kan verhouden tot netwerken van scholen.

Lijn 2 betreft een pilot waarin met bestaande netwerken van scholen wordt onderzocht in hoeverre het mogelijk is om met (regionale) netwerken van scholen en schoolleiders afspraken te maken om nationale prioriteiten te laten doorwerken in de praktijk.

Lijn 3 betreft (de ondersteuning van de netwerken bij) het ontwerp van reflexieve monitoring en evaluatie van de doelstellingen die de netwerken in de pilot formuleren.

Oberon was verantwoordelijk voor de algemene projectleiding en begeleidde en onderzocht de pilot met de netwerken. De literatuurreview is uitgevoerd door TIAS School for Business and Society. De bevindingen van de literatuurreview zijn verwerkt in de notitie 'Krachtige koppels'.¹ Gedurende het onderzoek is lijn 3 nog niet uitgevoerd omdat de pilots nog onvoldoende ver ontwikkeld waren voor het uitwerken van een reflexieve monitor.

In de volgende paragraaf gaan we uitgebreider in op de opzet en uitvoering van de pilot en het onderzoek bij de pilot. In de vervolghoofdstukken van deze rapportage wordt beschreven welke ervaringen zijn opgedaan binnen de pilot.

1.3 De pilot

Het NRO en het ministerie van OCW hebben Oberon gevraagd de pilot zowel organisatorisch als onderzoeksmatig te begeleiden. Vanaf januari 2017 zijn bestaande netwerken geworven voor deelname aan de pilot. Uiteindelijk zijn zes netwerken bereid gevonden om deel te nemen en in gesprek te gaan met het ministerie over de voorgestelde aanpak. Hieronder beschrijven we beknopt de oorspronkelijke opzet van de pilot.

Oorspronkelijke opzet van pilot

Met ingang van januari 2017 zou de pilot starten met een eerste tranche van 5 netwerken van schoolleiders en daarna een tweede tranche met nog eens 5 netwerken. Deze netwerken van schoolleiders zouden aan de slag gaan met het uitwerken van *regionale doelstellingen* in een eigen *plan van aanpak* op basis van een aantal *landelijke speerpunten*. Essentieel was dat de doelstellingen zouden aansluiten bij het thema van het netwerk en urgente vraagstukken die leven bij de deelnemende scholen. Startpunt zou *een (regionale) analyse* van de huidige situatie zijn. Deze analyse kon bestaan uit het voeren van gesprekken onderling in het netwerk of met andere partners in de regio, het verzamelen en analyseren van landelijk beschikbare kengetallen of het ophalen van *wetenschappelijk of praktijkrelevante kennis*. Er waren middelen beschikbaar voor de netwerken om gebruik te maken van kennis en onderzoek bij het ontwikkelen van een plan van aanpak. Ook had de pilot als doel te experimenteren met de uitwisseling van kennis en expertise tussen schoolleidersnetwerken. Het benutten van specifieke kennis van schoolleiders zou een versnellingseffect op de doelstellingen teweeg kunnen brengen. Een laatste belangrijk onderdeel van de pilot was *de rol en betrokkenheid van het ministerie van OCW*. Ook het ministerie van OCW kon in het onderzoek oefenen met nieuwe rollen en verantwoordelijkheden.

Het onderzoek naar de pilot heeft het karakter van een handelingsonderzoek.² Handelingsonderzoek is de meest geëigende onderzoeksbenadering in geval van gewenste verandering van handelen, organisatie of beleid. Kenmerkend van handelingsonderzoek is het leren van uitproberen in de praktijk, waarbij dat wat geleerd moet worden en de manier waarop dat het beste kan, plaatsvindt in een

¹ Hooge, E.H., Sluis, M., van der & Waslander, S. (2017). Krachtige koppels. Hoe de overheid zich kan verhouden tot autonome netwerken van scholen. Tilburg: TIAS School for Business en Society

² Zie oa Ben Boog (2007) Handelingsonderzoek-of-Action-Research, Tijdschrift voor kwalitatief onderzoek KWALON 34, jaargang 12, nr. 1

samenwerking tussen onderzoekers en onderzochten. In het geval van dit onderzoek waren de onderzoekers van Oberon tegelijkertijd de procesbegeleiders van de netwerken in het kader van de pilot. Zij hebben de netwerken benaderd en toelichting gegeven op de pilot, ze hebben de bijeenkomsten voorbereid met de coördinatoren van de netwerken en ze hebben verschillende bijeenkomsten bijgewoond.

De centrale onderzoeksvragen van het onderzoek zijn:

- In hoeverre is het mogelijk om met (regionale) netwerken van scholen en schoolleiders afspraken te maken om nationale prioriteiten te laten doorwerken in de praktijk?
- Welke kansen en knelpunten komen bij de uitvoering van de pilot naar voren?
- In hoeverre maken netwerken daarbij gebruik van wetenschappelijke kennis en kennispartners? In hoeverre maken netwerken gebruik van praktijkkennis van andere schoolleiders?
- Zetten netwerken in de praktijk in op aanpakken die vanuit literatuur als effectief worden gezien?

Om de bovenstaande onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden, was inzicht nodig in de netwerken, in het proces dat de netwerken doorlopen hebben en in de resultaten daarvan. Concreet hebben we informatie verzameld over:

Werving en motieven

1. Welke ervaringen zijn opgedaan in de werving van de netwerken?
2. Welke motieven hebben netwerken om wel of niet deel te nemen en welke factoren hebben hier invloed op?

Proces

3. Wat waren de kenmerken van de netwerken? (hoe is het netwerk ingericht, omvang, type leden, type opdracht, historie)
4. Hoe zijn de netwerken aan de slag geweest? (heeft iemand regie, wie? Wat vraagt het traject van de verschillende deelnemers aan tijd, inzet, kennis en vaardigheden? Welke samenwerkingsvorm is gekozen, wat is er besproken?)
5. Welke overeenkomsten en verschillen zijn er in de aanpakken van de verschillende netwerken?
6. Hoe zag de rol/betrokkenheid van OCW eruit bij de verschillende netwerken?
7. Welke ervaringen hebben de netwerken en OCW opgedaan in de samenwerking?
8. Hoe hebben de netwerken gebruik gemaakt van kennis uit onderzoek? Hoe zijn onderzoekers ingezet door de netwerken? Wat heeft dit opgeleverd? Welke tips/aanbevelingen zijn te destilleren uit deze ervaringen t.b.v. kennisbenutting?

Resultaten

9. Analyse: Welke gegevens hebben de netwerken gebruikt voor de analyse (voorafgaand aan het formuleren van de doelstellingen)? Welke gegevens waren al beschikbaar? Welke acties zijn uitgevoerd om aanvullende informatie te verzamelen?
10. Doelstellingen: Welke doelstellingen zijn er geformuleerd? Op welk niveau? In hoeverre sluiten die aan bij de landelijke speerpunten? In hoeverre is er binnen het netwerk draagvlak voor deze doelstellingen? Kan er iets gezegd worden over mate van concreetheid en haalbaarheid?
11. Plan van aanpak: Op welk niveau steekt het plan van aanpak in (regionaal of schoolspecifiek?) Wat voor type acties zijn geformuleerd? Hoe zijn taken en verantwoordelijkheden belegd?
12. Monitoring en evaluatie: In hoeverre zijn de doelstellingen in termen van meetbare resultaten geformuleerd. Zijn data voor monitoring van de doelstellingen al bij scholen beschikbaar, welke behoefte is er aan ondersteuning op het vlak van monitoring en evaluatie.

Onderzoeksactiviteiten

- Verslaglegging van wervingsgesprekken.
- Bijwonen en verslaglegging van bijeenkomsten van de netwerken.
- Logboek door de begeleidende onderzoekers, waarin afspraken, acties en opbrengsten worden bijgehouden (tussentijds). Dit wordt gedaan door regelmatig te bellen met het aanspreekpunt of de coördinator van het netwerk om de voortgang te bespreken.
- Een tussentijdse quickscan waarbij alle betrokken netwerkcontacten telefonisch zijn bevestigd over de voortgang van de pilot aan de hand van onderzoeksvragen. Nadruk lag op werving, motieven en reflectie op het proces. Dit resulteerde in een tussenrapportage.
- Een reflectiebijeenkomst met twee netwerken gericht op het formuleren van aanbevelingen om het eigen functioneren te verbeteren.
- Een landelijke reflectiebijeenkomst in november, voorafgaand aan de afronding van het project met vertegenwoordigers vanuit alle netwerken en de begeleidingscommissie van het onderzoek.

2 Deelname en motieven

2.1 Werving

Voor de werving van netwerken is contact gelegd met de VO-raad en het Netwerk van Schoolleiders (NVS). Vervolgens hebben we contact opgenomen met de netwerken die zijn aangedragen. In de meeste gevallen heeft er eerst een persoonlijk gesprek met de contactpersoon van het netwerk plaatsgevonden waarin de doelstelling en de opzet van de pilot is toegelicht. Nadat de contactpersoon bij het netwerk gepolst had of er interesse was in deelname, zijn we aangeschoven bij een bijeenkomst van het netwerk om ook daar toelichting op de doelstelling en opzet van de pilot te geven. Al snel viel op dat het proces van werving trager verliep dan we vooraf hadden ingeschat. Dit had onder meer te maken met de frequentie waarin netwerken samenkomen. De meeste netwerken hanteerden een frequentie van eens in de zes tot acht weken. Na het eerste gesprek met de contactpersoon van een netwerk duurde het enkele weken voordat de eerstvolgende bijeenkomst van het netwerk was waarop we toelichting konden geven op de pilot.

De aanleiding voor de pilot, zoeken naar een alternatieve manier om afspraken te maken met het veld en om de verbinding tussen het veld en OCW te versterken, genereerde enthousiasme bij de netwerken. De voorgestelde aanpak en wat we verwachtten van de netwerken bleek niet in alle gevallen even duidelijk over te komen. Mogelijk had dit te maken met het feit dat al een concrete vorm was bedacht voor de wijze waarop OCW sectorontwikkeling via netwerken kan stimuleren. De voorgestelde aanpak, het komen tot doelstellingen die aansloten bij één van de drie landelijke speerpunten en daarbij op basis van een analyse een gezamenlijk plan van aanpak maken, lijkt voor een deel van de netwerken niet aan te sluiten bij de manier van werken die zij gewend zijn. Daarnaast vroeg deelname aan de pilot een extra investering van de netwerken, waarvan voor hen nog onduidelijk was wat het hen zou opleveren. Enkele netwerken zagen af van deelname omdat ze geen meerwaarde zagen in deelname, ze de investering te groot vonden of ze het netwerk niet wilden belasten met een extra opgave. Hoewel onze ervaringen gebaseerd zijn op een beperkt aantal netwerken, vermoeden we dat bereidheid tot deelname samenhangt met de ontwikkelfase waarin een netwerk verkeerde en interne processen. Wanneer een netwerk is gevormd en zich in de fase van het formuleren van doelen bevindt, lijkt extra ondersteuning van buiten welkom om de opstart te voeden en is er de wens om de onderlinge samenwerking te versterken. In de fase dat onderlinge relaties in het netwerk stabiel zijn en er een vruchtbare samenwerking is bewerkstelligd, lijkt er ruimte om naar buiten te kijken en om als netwerk een bijdrage te leveren buiten de doelstellingen van het netwerk. In de fase waarin de samenwerking kwetsbaar is, er onzekerheid is over nut en doel van samenwerking, lijkt inmenging van buiten niet of minder wenselijk. Interne processen zoals onderlinge spanningen, concurrerende verhoudingen, maar ook de aanmoediging van een bestuurder lijken een rol te spelen bij de keuze om wel of niet deel te nemen aan de pilot.

In het proces van werving zijn we op basis van deze praktijkbevindingen geleidelijk andere accenten gaan aanbrengen. We hebben meer nadruk gelegd op de kans om mee te denken over een manier waarop OCW kan aansluiten bij netwerken en daarmee sectorontwikkeling kan stimuleren. We hebben benadrukt dat deelname aan de pilot de kans bood om een (eigen) vraagstuk uitgebreider inhoudelijk te bespreken en gezamenlijk stappen te zetten. En natuurlijk dat de netwerken door deelname aan de pilot in contact konden komen met OCW.

2.2 Motieven voor deelname aan de pilot

Een belangrijke reden voor de netwerken om deel te nemen aan de pilot was de betrokkenheid van OCW. Schoolleiders en docenten vinden het prettig om rechtstreeks met OCW te overleggen. Dit geeft hen de gelegenheid OCW te informeren over de knelpunten in het werk en om vragen en ideeën voor te leggen over mogelijke oplossingen. Ook de mogelijkheid om mee te denken over manieren waarop OCW kan aansluiten bij netwerken om sectorontwikkeling te stimuleren, motiveert de netwerken om deel te nemen aan de pilot.

Sommige netwerken zien de pilot ook als kans om de onderlinge samenwerking te intensiveren. 'Bij de pilot hebben we de verwachting dat er met voorgestelde oplossingen echt iets gebeurt. Het is minder vrijblijvend,' zei een van de netwerkcoördinatoren. De landelijk coördinator van het platform waar netwerken B en C onder vallen, onderschrijft dit. 'Met de pilot willen we de netwerken versterken. Mijn streven is dat betrokken organisaties elkaar meer als partners zien, die onderling informatie en producten delen. Dat is tweerichtingsverkeer; je komt niet alleen om te halen, maar ook om iets te brengen.'

Voor sommige netwerken was in het begin niet zo duidelijk wat ze van de pilot konden verwachten. Ze zijn van start gegaan zonder uitgesproken verwachtingen. Netwerk F was een van de netwerken waarbij twijfel bestond over of deelname wel in het belang was van het netwerk. Er was echter wel interesse om mee te denken over een alternatieve (innovatie)aanpak. Daarom heeft OCW in het kader van de pilot met dit landelijke netwerk een verkennend gesprek gevoerd over de bedoeling van de pilot, de wensen van OCW en de wensen van het netwerk. De informatie uit de contacten met dit netwerk nemen we mee in deze rapportage.

2.3 De netwerken

Van de negen netwerken waar inhoudelijk contact en overleg mee is geweest hebben er uiteindelijk zes afgelopen jaar meegedaan aan de pilot. In bijlage 1 zijn beschrijvingen van de deelnemende netwerken opgenomen. Bij netwerk F heeft vooralsnog alleen een gesprek plaatsgevonden over de bedoeling van de pilot. Bij netwerk E heeft een vergelijkbaar gesprek plaatsgevonden, maar dit netwerk is daarna aan de slag gegaan met de ontwikkeling van een plan van aanpak in overleg met regiocoördinatoren.

Er zijn overeenkomsten en verschillen tussen de netwerken, die relevant kunnen zijn voor de interpretatie van de ervaringen. Hier vergelijken we de netwerken op een aantal kenmerken met elkaar. Aan de pilot hebben twee zelfstandige regionale netwerken, twee regionale netwerken die vallen onder een landelijk netwerk, een landelijk netwerk waar regionale netwerken onder vallen en een landelijk netwerk deelgenomen. Sommige netwerken bestonden uit schoolleiders, anderen uit docenten. Bij één van de netwerken maakt het vervolgonderwijs actief deel uit van het netwerk. De netwerken hebben een verschillende oorsprong en verschillende doelen. Een van de zelfstandige regionale netwerken is gevormd in navolging van de wet Passend Onderwijs en heeft het realiseren van regionaal dekkend ondersteuningsaanbod tot doel. Het andere zelfstandige regionale netwerk is voortgekomen uit een landelijke subsidieregeling en heeft als focus het versterken van aansluiting tussen vo en ho. De andere netwerken zijn voortgekomen uit onderwijsvernieuwingen (de invoering van nieuwe profielen in het vmbo, een onderwijsconcept rondom wetenschapsoriëntatie en rondom gepersonaliseerd leren). Alle netwerken, behalve het landelijke netwerk (netwerk E) hebben een omvang van 10 tot 20 scholen. Bij alle netwerken, behalve netwerk F, is iemand verantwoordelijk voor de coördinatie van het netwerk. Bij

twee netwerken (D en E) is een substantiële hoeveelheid tijd(uren) en daarmee middelen vrijgemaakt voor de coördinatie van het netwerk. De wijze waarop de coördinatie georganiseerd is, verschilt tussen de netwerken. Bij netwerk D is een coördinator, werkzaam bij een van de netwerkpartners, aangesteld. Netwerk E heeft externe ondersteuning ingehuurd.

3 Proces

3.1 Aanpak van de pilots

De meeste netwerken hebben twee of drie bijeenkomsten gehad in het kader van de pilot. Deze bijeenkomsten werden positief gewaardeerd. Het wordt waardevol gevonden om gezamenlijk informatie en ideeën uit te wisselen en daarover in gesprek te gaan met elkaar en met OCW.

De netwerken zijn begonnen met een brainstorm over voor het netwerk actuele thema's of vraagstukken. Vervolgens zijn één of twee thema's uitgekozen om verder uit te diepen. In bijeenkomsten, die vaak los stonden van de reguliere bijeenkomsten van de netwerken, zijn ervaringen en knelpunten betreffende het gekozen thema uitgewisseld. De twee netwerken (D en E) die gefaciliteerd worden door een projectcoördinator of programmabureau van buiten, hanteerden een andere aanpak. Bij een van deze netwerken heeft de coördinator een rondgang langs de scholen gemaakt om behoeften of vragen van de scholen te inventariseren. Bij het andere netwerk hebben de ondersteuners met de coördinatoren van de regionale netwerken gesproken over behoeften en aandachtspunten.

Hoewel bij de netwerken in eerste instantie veel enthousiasme is voor deelname aan de pilot, vinden de coördinatoren de opkomst bij de bijeenkomsten die specifiek voor de pilot georganiseerd worden, laag. De prioriteit in scholen ligt bij de reguliere activiteiten. Sommige coördinatoren geven aan dat de opkomst bij reguliere bijeenkomsten van het netwerk ook soms tegenvalt. Vooral voor docenten is het lastig om tijd vrij te maken voor het bijwonen van een netwerkbijeenkomst, zij zijn hier veelal voor afhankelijk van hun schoolleiders.

De betrokkenheid van directies wordt door alle netwerken essentieel gevonden. Het gaat er hierbij vooral om dat bij schoolleiders bekend is wat er speelt en tegen welke problemen aangelopen wordt. Maar het gaat er ook om dat schoolleiders meedenken, meeleven, stimuleren, waardering geven en docenten tijd geven om zaken aan te pakken.

Verder is ons opgevallen dat bij de voorbereiding van bijeenkomsten in het kader van de pilot er een sterke neiging was bij de coördinatoren om met ons als begeleiders af te stemmen. Ze hadden zeker in het begin behoefte aan duidelijkheid over wat de bijeenkomst moest opleveren en een daarbij passende opzet.

In de gesprekken met de netwerken bleek het niet eenvoudig om uit te leggen wat precies voorzien was met een regionale agenda en een plan van aanpak. Dit gaf de netwerken enerzijds ruimte om hier zelf invulling aan te geven, anderzijds bestond bij de netwerken ook twijfel en onduidelijkheid over wat het hen zou opleveren. Dit hangt waarschijnlijk samen met de open inhoudelijke vraagstelling van deze pilot: een andere aanpak, die niet aansluit bij de manier van werken die de meeste netwerken gewend zijn.

3.2 Betrokkenheid van OCW

Bij de meeste bijeenkomsten die in het kader van de pilot georganiseerd zijn, is een beleidsmedewerker van OCW aangeschoven. Een uitzondering hierop is netwerk B waar bij geen van de bijeenkomsten een medewerker van OCW is aangesloten. Voor elke bijeenkomst is door de directie vo een collega gezocht

die inhoudelijk deskundig was op het thema dat binnen het netwerk besproken werd. Dit vroeg enige inspanning omdat kennis per thema vaak maar bij één of enkele beleidsmedewerkers zit. Het bleek niet altijd mogelijk een OCW-er te vinden om aan te sluiten bij een netwerk. 'De kennis over wet- en regelgeving is heel diepgaand in zo'n ingewikkeld stelsel als in Nederland. Daarnaast zijn we met 80 medewerkers bij de directie VO die soms ook geleefd worden door de waan van de dag,' aldus de directie VO tijdens de reflectiebijeenkomst. Duidelijk werd dat het flexibel aansluiten bij netwerken door OCW raakt aan plannings- en capaciteitsissues bij OCW.

De ambtenaren hebben op verschillende manieren een rol van betekenis gespeeld voor de netwerken. Ze brachten informatie en beantwoordden vragen over beleid en regelgeving van OCW. Daarnaast konden de netwerkdeelnemers de medewerkers van OCW informatie meegeven door problemen waar zij in de praktijk tegenaan liepen op tafel te leggen. Ook konden medewerkers van OCW met de betrokkenen meedenken met vraagstukken en samen zoeken naar 'de mogelijkheden binnen de wet'.

De contacten met de ambtenaren van OCW werden door de betrokkenen als prettig en nuttig ervaren. 'Directies waren verrast dat antwoorden snel gegeven konden worden door beleidsmedewerkers van OCW,' zei de contactpersoon van een van de netwerken tijdens de reflectiebijeenkomst. Andersom vonden de ambtenaren van OCW het prettig om direct door scholen geïnformeerd te worden over de knelpunten waar ze mee zitten. Hoewel deze knelpunten vaak niet onbekend waren, vonden de ambtenaren het waardevol om direct met de netwerken in contact te komen.

Bij twee netwerken had het contact met OCW vooral als functie de bedoeling van de pilot te bespreken en te verkennen of er een gezamenlijk belang is bij samenwerking. Vanuit de netwerken was soms niet duidelijk welke opbrengst ze konden verwachten van het overleg met OCW. Kan dit leiden tot een akkoord, kan OCW regelgeving aanpassen naar aanleiding van ervaringen in de pilots? Of gebeurt dit alleen op basis van bestuurlijk overleg? Er was voorafgaand aan de pilot ook bewust geen duidelijk beeld hoe de samenwerking tussen OCW en de netwerken er precies uit zou gaan zien. Uit de gesprekken werd duidelijk dat OCW het waardevol vindt om te horen waar in het veld prioriteiten worden gelegd, zodat deze prioriteiten zowel op de politieke als op de beleidsagenda van het ministerie kunnen worden gezet. De gesprekken met de netwerken hebben OCW een beeld gegeven van een aantal vraagstukken die prioriteit verdienen. Daarnaast is er veel gesproken over de wijze waarop OCW kan aansluiten bij netwerken. De gedachten die in de gesprekken hierover voorbij zijn gekomen, verwerken we in het discussiehoofdstuk van deze rapportage.

4 Opbrengsten

In dit hoofdstuk gaan we eerst in op de beoogde en gerealiseerde aanpak en resultaten. Vervolgens bespreken we wat de netwerken zelf noemen als opbrengsten van de pilot. Op basis van de ervaringen van deze eerste tranche netwerken formuleren we – met de nodige voorzichtigheid- bevindingen en lessen voor beleid en aandachtspunten voor een vervolg.

4.1 Analyse en kennisbenutting

Voorzien was dat de netwerken een (regionale) analyse maakten, op basis van een verkenning van de knelpunten, landelijk beschikbare kengetallen en wetenschappelijke kennis over wat bewezen effectief is. In de praktijk van de pilot bestond de analyse uit een brainstorm van thema's of vraagstukken die leefden onder de netwerkdeelnemers. In netwerk A zijn in een tweede bijeenkomst knelpunten en positieve ervaringen rond het thema enigszins systematisch besproken. Dit hadden de schoolleiders voor hun eigen school voorbereid door na te gaan hoeveel ISK-leerlingen zij op school hadden, hoe het onderwijs er voor deze leerlingen uitzag en tegen welke knelpunten men in school aanliep. De netwerken B en C hebben de vraagstukken die uit de brainstorm naar voren kwamen voorgelegd aan de landelijk coördinator en hebben bij hem aanvullende informatie verzameld over de opgeworpen vraagstukken. De coördinator van netwerk D is langs de scholen gegaan om te inventariseren wat er leefde. Een verkenning van de knelpunten vanuit het schoolperspectief heeft dus in de meeste netwerken wel plaatsgevonden. Bij de analyse is door de netwerken geen gebruik gemaakt van landelijke of regionale kengetallen. Een verklaring hiervoor kan zijn dat er binnen de netwerken niet gedacht wordt in meetbare doelstellingen en dat vraagstukken en ervaren knelpunten ook zonder vergelijkingsbasis worden opgepakt.

Onderdeel van de voorgestelde aanpak was ook het gebruik maken van wetenschappelijke kennis en onderzoek. Alle netwerken kregen daartoe een budget om vraaggericht verbinding te leggen met onderzoekers. Bij sommige netwerken is de betrokkenheid van wetenschappelijk onderzoek heel gebruikelijk. Dat geldt bijvoorbeeld voor het vo-ho netwerk D. De coördinator van het netwerk is verbonden aan een universiteit. Bij het bevorderen van de aansluiting tussen vo en ho wordt recent onderzoek betrokken, zowel met betrekking tot de onderwijsinhoud als de didactiek van het vakgebied. Bij de andere netwerken is in het kader van de pilot geen gebruik gemaakt van de inzet van onderzoekers. Twee netwerken hebben wel andere deskundigen ingeroepen om het netwerk te informeren en mee te denken omtrent het gekozen thema. Netwerk A had experts van de ISK uitgenodigd en netwerk B had een arbo-deskundige en een onderwijsjurist uitgenodigd voor een bijeenkomst.

Ook had de pilot als doel te experimenteren met de uitwisseling van kennis en expertise tussen schoolleidersnetwerken. Schoolleiders met specifieke expertise konden daarbij door andere netwerken worden 'ingevlogen' om mee te denken. Binnen deze pilotfase is kennisbenutting tussen schoolleiders van verschillende netwerken niet tot stand gekomen. Het feit dat binnen de netwerken al meerdere schoolleiders bij elkaar zitten, maakte dat het inroepen van expertise van buiten in deze fase minder voor de hand lag. In de begeleiding hebben we hier ook niet actief op gestuurd, voor de meeste netwerken leidde deelname al tot intensivering van het onderling (informeel) leren.

4.2 Doelstellingen

Op basis van de (regionale) analyse zou het netwerk een regionale agenda bestaande uit regionale doelstellingen met een zekere verbinding met de landelijke speerpunten ontwikkelen en daarbij een plan van aanpak uitwerken. De landelijke speerpunten zoals door OCW geformuleerd waren:

1. De verbinding tussen schoolontwikkeling en professionalisering en de samenwerking met lerarenopleidingen
2. Onderwijsaanbod: maatwerk en flexibilisering
3. Doorstroom, verbindingen en vergroten kansengelijkheid in de overgangen po – vo en vmbo – mbo.

De gedachte bij deze landelijke speerpunten was dat zij als vertrekpunt kunnen dienen voor een proces van regionale agendavorming dat toch aansluit bij landelijke politieke prioriteiten. Hierdoor ontstaat ruimte om, in plaats van via uitgebreide en top-down ontwikkelde sectorafspraken, via bottom-up geformuleerde ambities tot een aanpak te komen die aansluit bij de regionale situatie.

Deze aanpak, en de mogelijkheid die het biedt tot uitwisseling over en verdieping op de onderwerpen werd door de betrokkenen gewaardeerd. Naast verdieping op de inhoudelijke thema's, bood deze aanpak volgens betrokkenen ook de mogelijkheid om het functioneren van het eigen netwerk en het onderling informeel leren tussen scholen te versterken.

De thema's die door de netwerken zijn gekozen om binnen de pilot uit te diepen, zijn divers:

- Aansluiting van eerste opvang naar regulier onderwijs voor nieuwkomers;
- LOB binnen vmbo techniek-profielen;
- Veiligheid en verantwoordelijkheid in het praktijklokaal (in relatie tot het thema bevoegdheden);
- Aansluiting VO en HO;
- Het verbeteren van contacten met universiteiten;

Door de breedte van de OCW-speerpunten zijn in de praktijk bijna al deze onderwerpen onder te brengen onder één van de speerpunten. De meeste thema's sluiten aan bij de derde prioriteit, doorstroom, maar hebben ook gevolgen voor het onderwijsaanbod.

In weinig netwerken hebben de gesprekken geleid tot het formuleren van concrete en meetbare doelstellingen. Alleen in het projectplan van netwerk E is sprake van concreet geformuleerd beoogd resultaat en is voorzien in monitoring. De meeste netwerken lijken niet te denken in meetbare doelstellingen, veel aanpakken zijn procesgeoriënteerd. Daarnaast kennen enkele netwerken een sterk pragmatische hands-on mentaliteit: "wat is er nodig en hoe kunnen we dat organiseren?".

4.3 Plan van aanpak

In de oorspronkelijke opzet van de pilot zou het formuleren van doelstellingen uitmonden in een plan van aanpak. Uiteindelijk is door twee van de zes netwerken zo'n plan van aanpak opgesteld. Een voorbereidingsgroep binnen netwerk D heeft een projectvoorstel uitgewerkt dat is vastgesteld door de stuurgroep van rectoren. Netwerk E heeft een voorstel uitgewerkt voor vier docentenontwikkelteams.

Het projectvoorstel van netwerk D behelst het opzetten van vaknetwerken aardrijkskunde en informatica. Het doel van deze vaknetwerken is het verbeteren van de dialoog tussen vakdocenten vo en docenten van het hbo en wo om te komen tot betere aansluiting VO-HO. Deze ambitie komt voort uit de ervaring dat zowel vo als ho nog onvoldoende op de hoogte is van wat er verwacht kan worden of

wordt van een leerling die doorstroomt naar het hoger onderwijs. Hoewel het netwerk hiervoor diverse activiteiten organiseert, was er met name bij de secties aardrijkskunde een informatie behoefte aan meer activiteiten ten behoeve van afstemming. Het beoogde resultaat is dat de dialoog in de vaknetwerken adviezen oplevert voor alle docenten die werkzaam zijn in het vo om in samenwerking met het hoger onderwijs activiteiten te ontwikkelen die haalbaar zijn, landelijk schaalbaar zijn en die de brug tussen vo en ho voor docenten en leerlingen van eenbaans, meerbaans maken.

Netwerk E heeft in navolging van de gesprekken binnen het netwerk een verzoek voor facilitering van docentenontwikkelteams opgesteld. De vwo afdelingen van de scholen binnen dit landelijke netwerk zijn met elkaar verbonden door eenzelfde onderwijsconcept waarin leren onderzoeken en onderzoekend leren centraal staat. De docentenontwikkelteams die dit netwerk wil opzetten zullen onderwijs ontwikkelen dat past binnen de ambitie van het netwerk: de aansluiting tussen vwo en het wo-onderwijs.

Van beide plannen kan gesteld worden dat de beoogde doelstellingen vrij summier zijn uitgewerkt. Er wordt niet geëxpliciteerd welke resultaten beoogd worden over twee tot vijf jaar of waarom de voorgestelde activiteiten het meest geschikt zijn voor de beoogde doelen.

Het feit dat twee netwerken een aanpak op papier hebben gezet, wil niet zeggen dat er in de andere netwerken niets is gebeurd. Netwerk A heeft naar aanleiding van de uitwisseling over het onderwijs aan nieuwkomers besloten om in te gaan zetten op een herkenbaar programma voor versterkt taalonderwijs voor nieuwkomers, waaronder een zomerschool. Netwerk B heeft in de laatste bijeenkomst gesproken over de veiligheid en aansprakelijkheid in het praktijklokaal. Hierbij waren naast de docenten van het netwerk ook twee schoolleiders, een arbo-deskundige en een onderwijsjurist aanwezig. Het gesprek heeft alle aanwezigen aandachtspunten en concrete activiteiten opgeleverd om op te pakken binnen de eigen organisatie.

Bij deze twee netwerken heeft de pilot niet geleid tot een plan van aanpak op papier, maar gaat men direct over naar handelen. Een plan op papier is niet altijd handig of noodzakelijk. Het vastleggen van aandachtspunten of activiteiten kan handig zijn om op een later moment na te gaan wat gerealiseerd is.

4.4 Ervaren opbrengsten van de pilot

Aangezien het hier een handelingsonderzoek betreft waarin we op zoek zijn naar nieuwe aanpakken en waarin het leren van ervaringen centraal staat, zijn bovenstaande bevindingen even waardevol als de opbrengsten die netwerken ervaren. De betrokkenen bij de netwerken geven aan dat deelname aan de pilot tot diverse andere opbrengsten heeft geleid.

Kennis over landelijke beleid (wet- en regelgeving) en over inhoud onderwerpen

Doordat er verschillende expertises (ambtenaren van OCW en inhoudelijke experts) aan tafel zaten bij de bijeenkomsten zijn veel inhoudelijke vragen van scholen beantwoord. De contactpersoon van netwerk A meldt bijvoorbeeld 'Het heeft ons veel inzicht gegeven in regelingen die er zijn rondom asielzoekers, bijvoorbeeld aan bekostigingsmogelijkheden.' De coördinator van netwerk B meldt dat veel geleerd is over veiligheid, verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid rondom het praktijklokaal.

Bewustwording

Door de gesprekken zijn de betrokkenen gaan nadenken over 'hoe gaat het bij mij op school? Wat gaat goed en waar lopen we tegenaan?' Daarnaast hebben ze van andere scholen gehoord wat hun ervaringen omtrent het thema zijn, welke knelpunten ze delen en ideeën opgedaan van succesvolle

aanpakken. Door het bespreken van een onderwerp zijn ook inzichten opgedaan over wat aandacht vraagt omtrent het onderwerp. De contactpersoon van netwerk A noemt bijvoorbeeld het inzicht dat een goede integratie van isk-leerlingen in het Nederlandse onderwijsstelsel wel vijf tot zeven jaar duurt en dat er voor die periode extra aandacht en begeleiding nodig is.

Relatie met OCW

Door deelname aan de pilot hebben de netwerken contact gelegd met ambtenaren van OCW. 'Het vinden van een snelle ingang' wordt gewaardeerd. OCW is voor de netwerken dichterbij gekomen, makkelijker bereikbaar. Daarnaast ervaren netwerken het contact met het ministerie als een vorm van herkenning en waardering voor hun knelpunten, doelstellingen en inspanningen.

5 Conclusie

Het ministerie van OCW wilde ervaring opdoen met beleidsmatig aansluiten op bestaande (regionale) netwerken van scholen. De oorspronkelijke vraag was in hoeverre het mogelijk is om met (regionale) netwerken van scholen en schoolleiders afspraken te maken om nationale prioriteiten te laten doorwerken in de praktijk. Hiervoor was een sturingsaanpak bedacht, die we hebben uitprobeerde in een pilot.

Het motief voor de pilot vond veel weerklank bij de netwerken die we benaderden. De netwerken onderschreven dat een alternatief voor of aanvulling op het huidige sectorakkoord wenselijk is en steunden het idee dat het ministerie meer dan voorheen aansluit bij bestaande netwerken en bij ontwikkelingen in de regio. Er was echter ook twijfel over de initiële doelstelling van de pilot, vooral over de haalbaarheid van de uitgewerkte sturing en het maken van resultaatafspraken.

Dit heeft invloed gehad op de uitvoering van de aanpak. Op basis van de ervaringen met deze eerste groep netwerken, werd duidelijk dat de oorspronkelijk vastomlijnde aanpak minder goed aansluit bij de gebruikelijke werkwijze van de netwerken. Het komen tot concrete doelstellingen op basis van een analyse en daarbij een gezamenlijk plan van aanpak maken, is geen gangbare manier van werken voor netwerken. Daarnaast verschilde het verloop en de uitkomst van de pilot ook tussen de netwerken.

Op basis van deze bevindingen concluderen we dat de aanpak vooraf te veel en te ver was uitgedacht en vastgelegd, waar het aansluiten op bestaande netwerken juist vraagt om flexibiliteit in de uitvoering. In de literatuurreview van Hooge, van der Sluis en Waslander³ - uitgevoerd tijdens de eerste fase van het pilotonderzoek - vinden we bevestiging van deze observatie. Uit dit literatuuronderzoek naar het functioneren van autonome netwerken van scholen in andere landen blijkt dat deze netwerken zich moeilijk laten sturen. Het actieve stimuleren van netwerken middels beleid of subsidies kan zelfs verstoring in plaats van versterkend werken. Ook blijkt verscheidenheid inherent te zijn aan autonome netwerken omdat zij zich op eigen wijze en in hun eigen tempo ontwikkelen en vorm aannemen.

Deze eerste ervaringen binnen de pilot en de bevindingen van de review zijn meegenomen in de uitvoering van het onderzoek. De focus is gedurende het jaar verschoven van het uitproberen van een sturingsaanpak naar de vraag hoe het ministerie beter kan aansluiten bij (autonome) netwerken van scholen in aanvulling op het reguliere sturingsrepertoire. Wat kunnen we leren van de ervaringen in relatie tot deze vraag?

1. De samenwerking tussen netwerken en OCW is voor beide partijen waardevol, doordat uitwisseling plaatsvindt die er daarvoor niet was. OCW krijgt uit de eerste hand informatie over hetgeen op de werkvloer speelt en prioriteit heeft of verdient. Scholen kunnen vragen rechtstreeks aan OCW voorleggen, worden geholpen bij vinden van mogelijkheden binnen de wet en voelen zich gezien en gewaardeerd. Daarmee is het direct aansluiten op en bij netwerken waardevol als beleidsinstrument op zichzelf.
2. De kracht van autonome netwerken is gelegen in hun bijdrage aan het informeel leren van schoolleiders en docenten. Netwerken lenen zich minder goed voor het maken van formele afspraken met het ministerie. Het lijkt beter om voor resultaatafspraken aan te sluiten op reguliere wegen van verantwoording die op schoolniveau aangrijpen.

³ Hooge, E.H., Sluis, M. van der & Waslander, S. Krachtige koppels. Hoe de overheid zich kan verhouden tot autonome netwerken van scholen. Tilburg: TIAS School for Business en Society.

3. Samenwerking in een netwerk vraagt veel tijd van betrokkenen, terwijl zij in de praktijk maar beperkte tijd hebben voor netwerkactiviteiten. Om het proces gaande te houden vinden er regelmatig bijeenkomsten plaats en bilaterale contacten tussendoor. De netwerken zien het als een belangrijke opbrengst van deelname dat ze intensiever onderling contact hebben en kunnen verdiepen op een thema. Om dit op de langere termijn vol te houden, is het wenselijk dat er zicht is op concrete opbrengsten op de korte termijn, die in verhouding staan tot de tijdsinvestering.
4. De ver uitgewerkte, opbrengstgerichte aanpak sluit niet aan bij de werkwijze van netwerken. Hoewel het schrijven van een notitie of plan van aanpak een aantal netwerken niet vreemd is, lijkt een sturingsaanpak, te beginnen met de vragen wat wil ik bereiken en wat is bekend over effectieve aanpakken, minder goed aan te sluiten op de bestaande doelstellingen en routines van het netwerk. Aan de ene kant zien we netwerken met een hands-on mentaliteit, die de pilot als kans zien om op een thema door te pakken. Aan de andere kant zien we netwerken die gewend zijn veel uit te wisselen, maar die het gevoel hebben nog onvoldoende effectief te zijn. Beide type netwerken kunnen een professionaliseringsslag maken door stil te staan bij wat ze willen bereiken en op welke manier het meest effectief aan deze doelen samen gewerkt kan worden.
5. De thema's die binnen de netwerken zijn opgepakt waren allen onder te brengen onder één van de drie landelijke speerpunten. De speerpunten bieden zo genoeg ruimte voor een eigen regionale of lokale invulling. Dit was ook zo bedoeld, met als motief ruimte te geven aan wat leeft op de werkvloer en in de regio. De vraag valt echter te stellen wat het nut is van dergelijke landelijke speerpunten wanneer er geen sturing vanuit gaat.

6 Discussie

In dit laatste hoofdstuk brengen we de bevindingen uit de eerste tranche van de pilot en de literatuurreview bij elkaar in een beschouwing van mogelijkheden hoe het ministerie komende periode kan aansluiten bij netwerken van scholen.

In het onderzoek zijn verschillende manieren waarop OCW zich kan verhouden tot netwerken voorbij gekomen. Een eerste les uit het onderzoek is dat netwerken niet gestuurd willen worden en volgens Hooge e.a. ook niet te sturen zijn vanuit een hiërarchische positie. De praktijkervaring tot nu toe levert een aantal suggesties op hoe het ministerie zich wel kan verhouden tot de netwerken van scholen. Deze suggesties sluiten aan bij wat de review noemt "opwekken, geleiden en bestendigen". Daarbij is onderscheid te maken tussen behoeftes, uitgangspunten en praktische suggesties.

Behoeften

De review concludeert dat als de overheid contact wil maken met een autonoom netwerk, dat het beste kan in de vorm van een *open dialoog* waarin zoveel mogelijk op basis van gelijkwaardigheid informatie kan worden uitgewisseld. De praktijk liet afgelopen jaar zien dat dit voor netwerken en het ministerie een waardevolle aanpak is, die een aanvullend communicatie- en beleidsinstrument kan zijn in de relatie tussen veld en ministerie.

Betrokkenen uit de praktijk geven daarnaast aan behoefte te hebben aan een (landelijke) overheid die netwerken stimuleert en *faciliteert*. Door middelen beschikbaar te stellen, voor deskundigheidsbevordering en innovatie, maar ook door gericht mensen bij elkaar te brengen (makelaarsfunctie). Het voordeel van aansluiten op bestaande netwerken, is dat scholen vanuit hun eigen motivatie hier al in hebben geïnvesteerd. Vanuit het veld gezien gaat het niet om een sturingsvraag, maar om de vraag hoe OCW kan bijdragen aan innovatie binnen en tussen scholen. Een netwerk en een netwerkorganisatie creëert in de praktijk randvoorwaarden om onderwijs te ontwikkelen, aan het werk te gaan voor leerlingen. De praktijk heeft daarbij behoefte aan een overheid die gericht en direct gewenste ontwikkelingen in het veld ondersteunt, waar die in lijn liggen met de landelijke beleidsvoornemens.

"Zoek als OCW de groepen op waar je wat in ziet, in waarmee en hoe ze bezig zijn. Het sturen zit in de keuze om te investeren in die netwerken waar iets gebeurt wat je wilt".

Uitgangspunten

Het eerste uitgangspunt voor een vervolgaanpak is dan ook een overheid die verschil maakt en kan maken, door gericht aan te sluiten bij gewenste ontwikkelingen en door netwerken positief te ondersteunen die goed functioneren. De verwachting daarover vanuit de praktijk is dat een landelijke overheid aanvult en aanjaagt, maar niet overneemt.

Ten tweede is het belangrijk om de ondersteuning aan te passen aan de fasering van de netwerken. Er is in de praktijk een verschil tussen opstartende netwerken en (be)staande netwerken, in capaciteiten, behoeftes en mogelijkheden om externe verbindingen te leggen.

Ten derde geeft de praktijk reden tot bescheidenheid en een lange adem. De ervaring met deze eerste tranche leert dat aansluiten op netwerken tijd vraagt. Netwerken komen niet vaak bij elkaar, hebben hun eigen historie, agenda met gespreksonderwerpen en doorloop tijd. Daarbij merkten we dat netwerken behoefte hebben aan persoonlijk contact. Pas als er sprake is van wederzijds vertrouwen, was het mogelijk om tot concrete actie over te gaan.

Het is van belang om eerst scherp af te bakenen op welke inhoudelijke thema's of onderwerpen een netwerk-aanpak meerwaarde biedt. Mede omdat de praktische capaciteit vanuit het ministerie zelf beperkt is, en veel medewerkers nu niet de mogelijkheid hebben om hun agenda in grote mate te laten leiden door het veld.

Suggesties

Vanuit deze behoeften en uitgangspunten zijn gedurende de pilot verschillende suggesties gedaan voor de wijze waarop het ministerie hieraan invulling of uitvoering kan geven.

Een *open dialoog* biedt ruimte voor het ophalen van informatie door OCW voor beleidsvorming, het wederzijds informeren over ontwikkelingen en het beantwoorden van vragen. De functie van een accountmanager namens het ministerie lijkt zich hiervoor goed te lenen. Rondom de thema's passend onderwijs, vsv en leerlingendaling zijn al ervaringen opgedaan met accountmanagers. Het is een waardevolle gedachte om de mogelijkheid van accountmanagers per landelijk speerpunt, als makelaar in de ruimte tussen het ministerie en het veld, verder te verkennen. Hij of zij kan opvattingen, ervaringen en knelpunten uit de praktijk ophalen ten behoeve van beleid, maar ook inzicht verschaffen in de mogelijkheden binnen het huidige stelsel en vragen beantwoorden. In de functie van accountmanager kunnen de activiteiten voor OCW van halen en brengen samen worden gebracht. Daarnaast bieden ze scholen of netwerken ook een concrete ingang bij het ministerie. Er zijn daarnaast andere manieren voor het informeren van het veld of het beantwoorden van vragen. Brochures, zoals de recent verschenen handreiking 'ruimte in regels' (voor het primair onderwijs), maar ook platforms, fora, bijeenkomsten en conferenties bieden gelegenheid om het veld te informeren, vragen te stellen en in gesprek te gaan. Zoals blijkt uit verschillende andere rapporten zijn medewerkers van OCW onverminderd creatief in het vinden van werkvormen om de relatie en samenwerking met het veld vorm te geven⁴. Daarbij wordt benadrukt dat er geen 'beste manier' is om van buiten naar binnen te werken, elke situatie is anders en vraagt om een eigen aanpak om in samenwerking met de juiste actoren beleid te ontwikkelen.

Voor het *stimuleren* van netwerken door de overheid worden in de pilot ook verschillende suggesties gedaan. Scholen investeren zelf in netwerken omdat het hen helpt bij de ontwikkeling van beter onderwijs. Vanuit die basis hebben netwerken vaak behoefte aan extra middelen en meer tijd om innovaties vorm te kunnen geven. Vanuit die vraag worden de ervaringen met het regionaal investeringsfonds in het mbo aangehaald. Gesuggereerd wordt een innovatiefonds voor het voortgezet onderwijs in het leven te roepen. Vanuit zo'n fonds kan enerzijds geïnvesteerd worden in inzet binnen bestaande netwerken. Een succesvolle samenwerking kan dan worden opgenomen als voorwaarde voor aanvraag om bestaande netwerken te versterken. Anderzijds kunnen investeringen vanuit het fonds ook gewenste ontwikkelingen aanjagen en netwerkvorming stimuleren. Daarnaast zijn er ook andere manieren waarop ontwikkelingen binnen de sector kan stimuleren of faciliteren. Een belangrijk vorm is het geven aan aandacht en erkenning. De pilot liet zien dat het gevoel gezien en gehoord te worden en waardering te krijgen voor het werk waar men mee bezig is, zeer wordt gewaardeerd en ook een positieve impuls kan geven aan ontwikkelingen binnen het netwerk. Daarnaast kan het helpen als het ministerie goede voorbeelden onder de aandacht brengt, in een spotlight zet. Dit is waardevol voor zowel de betrokkenen van het goede voorbeeld als degene die hiervan kunnen leren. Verder zijn het laten doen van onderzoek naar ontwikkelingen en het verspreiden van kennis over effectieve aanpakken manieren waarop het ministerie netwerken kan stimuleren en faciliteren.

⁴ Zie bijvoorbeeld NSOB (2017) Weten wat er speelt, perspectieven op de verhouding tussen beleidsmakers en de uitvoeringspraktijk, en Auditdienst Rijk (2017) Van buiten naar binnen – beleidstrajecten OCW.

Bijlage 1: Beschrijving deelnemende netwerken

Netwerk A Scholenberaad Noordwest Veluwe

Dit netwerk is een groep van schoolleiders van een samenwerkingsverband Passend Onderwijs. Hierin participeren de schoolleiders van de bij het samenwerkingsverband aangesloten VO- en VSO-scholen (respectievelijk 17 en 5 scholen). Het doel van het netwerk is meedenken en input leveren ter versterking van passend onderwijs, uitvoering geven aan en meedenken over beleid en beleidsontwikkeling vanuit de praktijk ter ondersteuning van het bestuur en het leren en delen van elkaars ervaringen. Het netwerk komt elke 6 tot 8 weken bij elkaar. Het netwerk wordt voorgezeten door één van de schoolleiders en bijeenkomsten worden voorbereid in overleg met de directeur en secretaris van het samenwerkingsverband. Het onderwerp dat het netwerk binnen de pilot heeft uitgediept was de instroom van en het onderwijsaanbod aan nieuwkomers. Het netwerk is twee keer bij elkaar gekomen om over dit onderwerp te spreken. In de eerste bijeenkomst zijn ervaringen met nieuwkomers gedeeld en knelpunten gesignaleerd. Hierbij was een meerderheid van de schoolleiders uit het netwerk aanwezig (12 schoolleiders). Tijdens de tweede bijeenkomst is een rondleiding gevolgd op het ISK van de regio en is een aantal knelpunten besproken. Voor de bespreking van deze knelpunten waren experts van binnen het samenwerkingsverband uitgenodigd, zoals een docent en de overgangskoördinator van de ISK. De opkomst van schoolleiders bij deze tweede bijeenkomst (6 schoolleiders) was lager dan bij de eerste bijeenkomst. Namens het ministerie van OCW sloot de beleidsmedewerker deskundig op het thema nieuwkomers aan bij de twee bijeenkomsten.

Netwerk B regionaal netwerk PIE Zeeland West-Brabant

Dit is een netwerk van techniek docenten die in een specifiek profiel van het vmbo lesgeven. Het netwerk is één van de zeven regionale netwerken die vallen onder een landelijke platform. Binnen het netwerk worden concrete zaken rondom het profiel besproken, zoals landelijke ontwikkelingen t.a.v. het profiel en de examinering van het profiel. Het netwerk wordt voorgezeten door een coördinator (een docent die ook techniek-lessen verzorgt binnen het profiel). Er nemen circa 13 scholen deel aan het netwerk. De opkomst bij bijeenkomsten verschilt sterk (van 5 tot 15). De scholen kiezen er meestal voor om één docent per school af te vaardigen naar een bijeenkomst. Tijdens een reguliere bijeenkomst van het netwerk is de pilot toegelicht en is geïnventariseerd welke onderwerpen er leven in het netwerk. Vervolgens is een eerste bijeenkomst georganiseerd rondom het thema LOB, daarna is een tweede bijeenkomst georganiseerd rondom veiligheid en aansprakelijkheid rond het praktijklokaal. Voor deze tweede bijeenkomst zijn een arbo-deskundige, een onderwijsjurist en twee schoolleiders uitgenodigd. Bij beide bijeenkomsten kwamen 5 dezelfde docenten (waaronder de coördinator). Vanuit het netwerk B heeft dus maar een kleine groep docenten deelgenomen aan de pilot.

Netwerk C regionaal netwerk PIE Noord-Holland

Dit is een netwerk van docenten die in een specifiek techniek-profiel van het vmbo lesgeven. Het netwerk is één van de zeven regionale netwerken die vallen onder een landelijke platform. Binnen het netwerk worden concrete zaken rondom het profiel besproken, zoals landelijke ontwikkelingen t.a.v. het profiel, invulling van keuzedelen en de examinering van het profiel. Het netwerk wordt voorgezeten door een coördinator, dit is een docent die zelf ook techniek-lessen verzorgt binnen het profiel). Er nemen 20 scholen deel aan dit regionale het netwerk. Daarnaast is contact met bedrijven en vertegenwoordigers van de relevante branches en opleidings- en ontwikkelingsfondsen. De opkomst bij bijeenkomsten is doorgaans redelijk. De scholen kiezen er meestal voor om één of twee docent per school af te vaardigen naar een bijeenkomst.

Tijdens een reguliere bijeenkomst van het netwerk in mei is de pilot toegelicht en is besproken welke onderwerpen de deelnemers willen aanpakken in dit onderzoek en bespreken met het ministerie van OCW. Dit waren onder meer de ontwikkeling van het nieuwe curriculum, keuzes in de organisaties van het onderwijsprogramma, profilering van het profiel, bevoegdheid en instroom vakdocenten en samenwerking met bedrijven en mbo in de regio.

Vervolgens is een aparte bijeenkomst georganiseerd begin juli om door te praten over deze vragen en onderwerpen met een groep van 5 docenten, een vertegenwoordiger van het Masterplan Techniek Amsterdam, een branchevertegenwoordiger en een beleidsmedewerker van de directie VO van OCW. Veel vragen en zorgen kwamen langs. Een aantal onderwerpen wordt al landelijk opgepakt. Daarom is ervoor gekozen om in te zetten op het versterken van het onderling, informeel leren binnen het netwerk om zo het netwerk en de beroepstrots te versterken en bij te dragen aan de externe zichtbaarheid van het profiel bij leerlingen, schoolleiding en breder publiek.

Netwerk D Food Valley Scholennetwerk

In dit VO-HO scholennetwerk, onderdeel van een regionaal platform waarin onderwijs, onderzoek en bedrijfsleven elkaar versterken, werken circa tien vo-scholen samen met drie hogescholen en een universiteit. Het doel is studenten en docenten laten excelleren in creatieve, uitdagende en innoverende leeromgevingen.

Het scholennetwerk wordt aangestuurd door een rectorenoverleg. Daarnaast heeft elke onderwijsinstelling een contactpersoon in de stuurgroep en faciliteert de universiteit een coördinator. Men organiseert eenmaal per jaar een conferentie, en het hele jaar door aansluitings- en uitwisselingsactiviteiten voor docenten en leerlingen, zoals docentontwikkelingsteams of professionele leergemeenschappen. Daarnaast zijn er lesproducten en andere diensten voor vo-docenten uit de regio ontwikkeld. Naast de 'eigenaren' nemen ook andere scholen deel aan de activiteiten.

Het netwerk was altijd sterk gefocust op techniek en beta, al heeft, door de verschillende subsidieregelingen via Platform BetaTechniek en OCW, het netwerk verschillende namen gehad. Het netwerk is nu betrokken bij de Regionale Ambitieplannen die de universiteit en hogescholen hebben opgesteld in het kader van het leenstelsel.

Binnen dit onderzoek heeft het netwerk gekozen om in te zetten op vaknetwerken aardrijkskunde en informatica. Doel is verbetering van de dialoog tussen vakdocenten VO en (eerstejaars-) docenten van het HO om te komen tot een betere aansluiting in de overgang VO-HO op het gebied van vakinhoud, didactiek en doorstroom/loopbaankeuze. Een voorbereidingsgroep heeft daarvoor een plan van aanpak ontwikkeld, waarbij gebruik is gemaakt van ervaringen van een ander VO-HO netwerk en verschillende experts. Het netwerk gaat dit schooljaar van start met twee vaknetwerken, een 'lichtere' variant op docent ontwikkel teams. Monitoronderzoek moet duidelijk maken of en hoe de deelnemende docenten hun aandacht voor aansluiting en concrete aanpak in klas of collegezaal hebben beïnvloed.

Netwerk E WON Wetenschapsoriëntatie Nederland

Onderzoekend leren en leren onderzoeken is het motto van dit netwerk. Het is een netwerkorganisatie met een onderwijsconcept van ruim 50 vwo-scholen die hun leerlingen met een onderzoekend lerende houding goed willen voorbereiden op het wo. Het netwerk is langzaam gegroeid vanuit scholen die samen deze leerlijn wilden ontwikkelen. Docenten, coördinatoren en schoolleiders van deze scholen delen hun kennis en ervaring met elkaar binnen zeven regionale netwerken, via vergaderingen, werksessies, leernetwerken en inspiratiesessies. Een aantal keren per jaar ontmoeten de verschillende partners elkaar tijdens landelijke werkconferenties en professionaliseringsbijeenkomsten. Op regionaal niveau werken scholen met elkaar en met naburige universiteiten.

Na een oriënterend gesprek met de voorzitter is in juni een bijeenkomst belegd met de landelijke stuurgroep en een vertegenwoordiger van het ministerie van OCW om de ervaringen van het netwerk op te halen en het doel van het onderzoek te bespreken. De landelijke stuurgroep is enthousiast over de projectgedachte. Netwerken tussen scholen, verantwoordelijke schoolleiders en voldoende faciliteiten om het eigenaarschap voor onderwijsvernieuwing bij docenten te kunnen leggen en houden zijn dragende voorwaarden voor duurzame onderwijsinnovatie.

De programmaondersteuners hebben daarna doel en ideeën over mogelijke aanpakken besproken met de zeven regionale netwerkcoördinatoren. Het netwerk wil op dit moment inzetten op het verbeteren van de samenwerking met de universiteiten. Hieruit is een voorstel ontwikkeld om docenten-ontwikkelteams in samenwerking met wetenschappers te gaan formeren.

Netwerk F platform eigentijds onderwijs (PLEION)

Dit netwerk is een landelijk samenwerkingsverband van schoolleiders van 14 “voorhoede” scholen waar het gaat om onderwijsontwikkeling (gehele concept, curriculum, organisatie, etc.). De scholen zien leren als iets dat je samen doet en maken werk van gepersonaliseerd leren. Alle scholen van het netwerk nemen deel aan een leerlab. In de leerlabs wordt zelfsturend leren op verschillende manieren vormgegeven en onderzocht. Het netwerk komt elke 6 tot 8 weken bij elkaar. Er is geen vaste voorzitter. De aanwezigheid van deelnemende schoolleiders lijkt vrij constant.

Vanwege twijfel over deelname aan de pilot heeft er alleen een gesprek tussen OCW en het netwerk plaatsgevonden binnen de pilotperiode. In dit gesprek is het gegaan over beleidsprioriteiten. Volgens het netwerk zouden deze moeten liggen bij eigenaarschap/motivatie van leerlingen en bij de lerarenopleidingen. Daarnaast kwam een aantal praktische zaken waar de schoolleiders tegenaan lopen voorbij. Verder is gesproken over de behoefte vanuit OCW om ideeën, vragen en plannen te toetsen aan de realiteit en haalbaarheid bij schoolleiders. Het netwerk heeft zich bereid verklaard mee te denken over hoe snellere loops ten behoeve van beleidsinhoudelijke uitwisseling meer structureel te organiseren en over hoe OCW beleidsmatig anders zou kunnen aansturen.

Oberon

Postbus 1423, 3500 BK Utrecht

t 030 230 60 90 | f 030 230 60 80

info@oberon.eu | www.oberon.eu

Johan Bokdam, Sanne Weijers

Utrecht, 12 januari 2018

Dit onderzoek is gefinancierd door het Nationaal Regieorgaan
Onderwijsonderzoek (NRO).

projectnummer 405-17-461

