

Rapportage Rekenschap

# Loslaten om te verbinden

*Verkenning naar de rol van stakeholders bij de innovatie in het VO.*

Stichting Rekenschap

juni 2005

J.B.W. van Bijlert

H.D. Albeda

P.A. Lankhorst

stichting **rekening**

**Loslaten om te verbinden**

## ***Inhoudsopgave***

<b>Voorwoord .....</b>	<b>3</b>
<b>Samenvatting.....</b>	<b>4</b>
<b>1. Inleiding .....</b>	<b>6</b>
1.1 Vraagstelling .....	7
1.2 Werkwijze.....	9
Leeswijzer .....	10
<b>2. Hoe de interactie tussen school en omgeving bijdraagt aan innovatie.....</b>	<b>11</b>
2.1 Innovatie in het voortgezet onderwijs .....	11
2.2 Stakeholders van het VO.....	12
2.3 Hoe de omgeving inwerkt op innovatie .....	14
2.4 Mechanismen bij innovatie .....	23
<b>3. Interactie duurzaam en krachtig maken .....</b>	<b>27</b>
3.1 Stakeholders sterker maken.....	27
3.2 Inspelen op verschillen .....	29
3.3 Belonen, stimuleren of activeren? .....	33
3.4 School moet vertrouwd raken met openheid.....	37
3.5 Welke instrumenten passen daarbij? .....	39
3.6 Rol rijk: volgen, horen en instrumenteren .....	45
<b>4. Conclusie .....</b>	<b>48</b>
4.1 School is de motor, stakeholders zorgen voor de vonk .....	48
4.2 Stakeholders worden sterker als ze inspelen op verschillen .....	48
4.3 Openheid is een voorwaarde, iedereen moet wennen .....	49
<b>5. Aanbevelingen aan het ministerie.....</b>	<b>50</b>
5.1 Loslaten .....	50
5.2 Verbinden.....	52
<b>Bijlage 1. Overzicht interviews .....</b>	<b>54</b>
<b>Bijlage 2. Deelnemers discussiebijeenkomsten.....</b>	<b>56</b>

## Voorwoord

*Hoe zorg je ervoor dat scholen vernieuwen en inspelen op hun omgeving, zonder dat van bovenaf op te leggen? Als de school verantwoording aflegt aan de omgeving in plaats van aan het ministerie, heeft de omgeving daar dan wel behoefte aan? Hoe activeer je de omgeving om verantwoording te vragen aan scholen? Dergelijke vragen speelden bij het ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen toen de gedachten opkwamen over innovatie in het voortgezet onderwijs.*

In opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen onderzocht stichting Rekenschap wat de rol van het rijk kan zijn in het activeren van de omgeving van de school om verantwoording te vragen. Het verzoek kwam van de projectgroep innovatie van het ministerie van OCW.

Het doel van de verkenning is om inzicht te geven in:

- Hoe stakeholders een innovatiebevorderende rol kunnen vervullen;
- Hoe deze horizontale interactie tussen stakeholders en school duurzaam wordt;
- Wat de rol van het rijk hierin is.

De rapportage geeft een beeld van hoe stakeholders (belanghebbenden) van de school – leerlingen, ouders, bedrijven, verenigingen, etc. - een rol kunnen hebben in het proces van horizontale verantwoording. Met als inzet een school die beter aansluit op de omgeving en innoveert.

Deze verkenning is uitgevoerd in het kader van het innovatiebeleid VO waarin OCW aangeeft dat innovatie veel meer van onderop, dat wil zeggen vanuit de school dient plaats te vinden. De verkenning past in het bredere beleid van OCW dat meer ingericht wordt langs lijnen van deregulering, autonomie en rekenschap.

Bij onze verkenning hebben we veel gehad aan de waardevolle informatie en ideeën van onze gesprekspartners en de ondersteuning en kritiek van opdrachtgever Ype Akkerman van het ministerie. Zij hebben zo bijgedragen aan ons inzicht.

Het werken aan de verkenning laat zien dat er nogal wat ruimte ligt tussen wat mogelijk is en wat nu reeds gebeurt. Een focus op het gehele veld van het voortgezet onderwijs laat zien dat er nog niet veel sprake is van innovatie door interactie met de omgeving. Inzoomen op wat er bij voorlopers gebeurt maakt enthousiast. Kennis van praktijksituaties toont hoeveel er mogelijk is. Het zicht op de praktijken maakt onmiskenbaar enthousiast.

## Samenvatting

Innovatie staat voor een andere werkwijze waardoor de leerling beter af is en beter aansluiting vindt op de samenleving.

De omgeving kan een belangrijke rol spelen bij innovatie op school. Zij brengt de druk om in beweging te komen of zij biedt ideeën en kansen om op een andere manier onderwijs te geven. De school biedt de innovatiekracht om deze innovatie tot stand te brengen. Daarvoor is interactie tussen school en omgeving nodig. Deze is er wel degelijk, maar lijkt vaak toevallig en erg afhankelijk van gepassioneerde individuen en individuele contacten. Een van de oorzaken voor de geringe inbreng vanuit de directe omgeving op de school is de sterke rol van het rijk jegens de school.

De innovatiedruk en innovatiekracht zijn geen vaste gegevens. Is er innovatiedruk, dan is er meer kans op een vonk voor vernieuwing. Is er grote innovatiekracht, dan zal een klein vonkje al kunnen leiden tot beweging. De buitenwereld heeft een belangrijke functie om de vonk tot vernieuwing te zijn. De motor voor innovatie moet echter in de eerste plaats binnen de school gezocht worden.

De interactie tussen school en buitenwereld kan duurzaam worden door in te zetten op het verspreiden van kennis en het belonen van interactie. Het benadrukken van de verschillen en daar gebruik van maken zorgt voor goede interactie. Een sterkere profilering van scholen gecombineerd met voldoende keuzemogelijkheden van stakeholders zal een mechanisme op gang brengen, waarbij scholen behoefte hebben om de omgeving te informeren en stakeholders zich meer vanzelfsprekend verdiepen.

Belonen, stimuleren en activeren van scholen gebeurt in eerste instantie door stakeholders zelf. Een duurzaam netwerk gaat uit van het mechanisme dat de deelnemers in het netwerk zelf van deelname profiteren.

Landelijke organisaties kunnen hun lokale spelers ondersteunen of prikkelen. Zij hebben de mogelijkheid om de lokale spelers sterker te maken en zo de interactie met de school te verbeteren. De volgende instrumenten maken de stakeholders sterker: visitatie, kennisnetwerk, certificering, fondsen. De stakeholders zien voordelen in deze instrumenten.

Het mechanisme van sterke en geïnformeerde stakeholders sluit aan bij het proportioneel toezicht van de inspectie. Naarmate de school het beter doet, hoeft de rol van de inspectie minder groot te zijn. Daar zou de rol van de buitenwereld toe moeten nemen. De stakeholders zullen meer vertrouwen in hun keuze hebben als ze weten dat de minimale kwaliteit niet in het geding komt. Een officiële openbaarmaking van de Inspectie als de kwaliteit van de school onder een minimale norm valt zorgt hiervoor.

Het vertrouwd raken met openheid en het betrekken van je omgeving heeft vaak wat tijd nodig. Daar zullen scholen gaandeweg meer mee moeten leren omgaan.

Het is aan de school en de omgeving om te komen tot de noodzakelijke veranderingen. Ingrepen van het rijk kunnen de verwachting wekken dat lobby bij het rijk en de politiek effectiever zijn dan argumentatie of pressie bij scholen. Het is echter mogelijk dat het rijk iets doet om de interactie te versterken.

Belangrijkste instrument voor het rijk is management by speech. De minister moet actief uitdragen dat de omgeving de vonk zal moeten genereren voor innovatie en dat het veel minder van landelijke impulsen afhangt. De overheid richt zich dan op duurzame interactie in een systeem waarin ze zelf geen speler is. Verder kan de overheid volgen, horen, instrumenteren.

Het ministerie heeft er baat bij dat de ontwikkelingen gevolgd en besproken kunnen worden. Door periodiek inzicht te krijgen in de ontwikkelingen heeft het ministerie zicht op de ontwikkeling van de interactie tussen school en omgeving.

We zitten nu in de omslagtijd. Ook voor ambtenaren op het ministerie is het moeilijk om los te laten. Scholen kunnen zelf kiezen, maar maken zij wel de goede keuzen?

De rol van het ministerie is verbinden maar in de eerst plaats ook loslaten. Daar hoort bij dat duidelijk is welke risico's het rijk wil nemen. Vertrouwen in de nieuwe situatie kost tijd. Het rijk moet volgen hoe de besturenorganisaties zorgen dat scholen zich verder ontwikkelen in hun interactie met de omgeving. Daar hoort ook bij dat op die plekken waar de buitenwereld niet sterk genoeg is de inspectie de ondergrens bewaakt.

Het verbinden richt zich op het aanspreken van landelijke stakeholderorganisaties en het bevorderen van overdracht van kennis en kunde. Het onderhouden van een kennisinfrastructuur is nodig om leerlingen, ouders en bedrijven te laten profiteren van wat elders gebeurt en om sterk te zijn in interactie. Deze structuur voor kennisoverdracht komt niet automatisch tot stand. Dat betekent dat het ministerie de opstart dient te bevorderen. Om verschillen tussen scholen zichtbaar te maken, goede voorbeelden te laten belonen en nadrukkelijk de buitenwereld te betrekken in de beoordeling van scholen, dient het ministerie de oprichting van een visitatieorganisatie te bevorderen.

# 1. Inleiding

---

**"De eerste stap van de directie van de school is de erkenning dat je ergens anders meer kunt leren dan in de schoolbanken"**

**Paul de Rook (Voorzitter LAKS)**

---

Hoe stimuleer je innovatie? Dat was één van de eerste vragen die het ministerie van OCW zich stelde toen het begon aan een vernieuwd innovatiebeleid voor het voortgezet onderwijs. En vaak wordt dan gedacht in termen van subsidieregelingen. Nu hebben die hun merites, maar zeker ook hun beperkingen, vooral als ze als het enige instrument worden ingezet. Dat lijkt het geval te zijn. Want in het onderwijs blijken subsidieregelingen veruit de belangrijkste inspiratiebron te vormen voor vernieuwing of kwaliteitsverbetering. Bijna 70% van de innovaties in het onderwijs vindt zijn oorsprong in een subsidieregeling (EIM, p8).

Dat is opvallend als je dat vergelijkt met bijvoorbeeld de zorgsector waar relatief veel innovaties tot stand komen op basis van druk door de patiënt-consument. Dat deze dynamiek anders werkt in het onderwijs is minder vreemd als je ziet dat scholen traditioneel sterk van boven zijn aangestuurd en erg afhankelijk zijn geweest van het rijk.

In de brochure *Vooruit!* (2004) wordt uiteen gezet dat de school steeds meer zal ervaren dat innovatie niet iets is wat van bovenaf moet, maar een antwoord is op vragen, aanspraken en verwachtingen vanuit de directie omgeving. Innovatie is niet een doel op zich.

## *Inspelen op de omgeving*

Iedere school zal merken dat het mogelijk is om op suggesties van de omgeving kleine verbeteringen aan te brengen, maar dat er soms een heel andere werkwijze of denkwijze nodig is. Het is dan niet meer de landelijke overheid die dat voor alle scholen bedenkt. Leerlingen en hun ouders, maar ook buurtbewoners, basisscholen, gemeenten, bedrijven, roc's, universiteiten, hogescholen en dergelijke, zullen behoeften hebben die reëel zijn, maar die van de school een bepaalde innovatie vragen.

Deze optiek past in een bredere benadering, die in Koers VO uiteen is gezet. Daarin stelt de minister dat scholen hun eigen onderwijs zelf vorm moeten kunnen geven. Het ministerie laat scholen los en geeft ruimte om nieuwe verbindingen met de buitenwereld aan te gaan.

Het ministerie van OCW beperkt zich tot het stellen van kaders en geeft meer ruimte en eigen verantwoordelijkheid aan scholen om invulling te geven aan het voortgezet onderwijs. Het is de taak van scholen goed onderwijs te realiseren en daarover verantwoording af te leggen aan de overheid (verticaal), maar meer dan nu het geval is, ook aan de betrokkenen in en rond de school zelf (horizontaal). De minister schrijft over de rol van scholen in Koers VO (p55):

De school legt verantwoording af over zijn doelstellingen, zijn keuzes rond de inzet van instrumenten, mensen en middelen om deze doelen te realiseren, en over de geboekte resultaten. Want bij de verantwoordelijkheid van de school om ruimte te gebruiken om goed onderwijs te realiseren hoort verantwoording, aan de overheid maar ook en vooral aan de betrokkenen in en rond de school zelf: de leerlingen, de ouders, het personeel en de directe omgeving. Het ideaal is de school als een lerende organisatie: verantwoording afleggen over de geboekte resultaten moet primair leiden tot verdere verbeteringen in de school. Daarbij baseert de school zich op een adequaat systeem van kwaliteitszorg op schoolniveau.

Deze werkwijze is niet opgezet om minder te hoeven regelen. De gedachte is niet zozeer dat sturing van bovenaf ingewikkeld is, maar altijd onvoldoende om op de meest effectieve manier te opereren. De landelijke overheid kan immers veel minder goed zien wat de plaatselijke of regionale antwoorden zijn. De details en de situatie zijn op de school veel beter bekend.

Deze nieuwe benadering vereist dat ook de belanghebbenden in het onderwijs op een andere manier betrokken raken bij de scholen. De scholen moeten niet enkel verantwoording geven, de omgeving van de school moet geactiveerd worden ook verantwoording te vragen. Het ministerie van OCW wil daarvoor verkennen hoe en of de stakeholders van het VO geactiveerd kunnen worden om de school meer op hun innovatief vermogen aan te spreken.

De vraag is niet hoe stakeholders incidenteel aangespoord kunnen worden. De vraag is vooral hoe de stakeholders vanzelfsprekend en duurzaam hun actieve rol nemen. De landelijke overheid is de partij die geen deel uitmaakt van het systeem. Er is een vrije interactie tussen school en omgeving. De landelijke overheid blijft er buiten en kijkt slechts of deze interactie leidt tot een goed opgeleid, creatief en vaardig Nederland.

## **1.1 Vraagstelling**

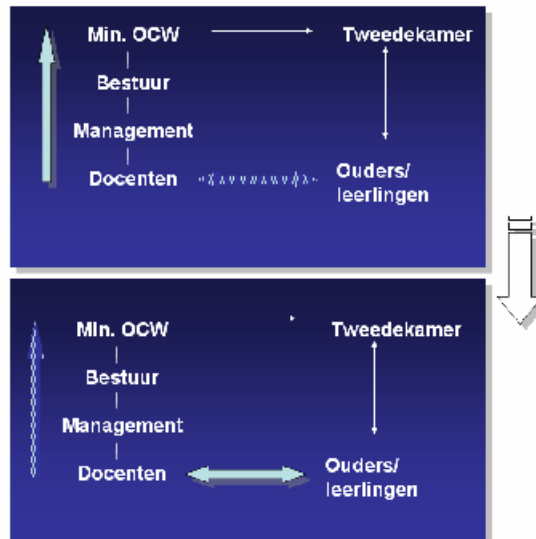
Tegen deze achtergrond verkent stichting Rekenschap het voorgezet onderwijs met de volgende vragen:

De vragen die in deze verkenning centraal staan zijn:

- Hoe stakeholders een innovatiebevorderende rol kunnen vervullen;
- Hoe deze horizontale interactie tussen stakeholders en school duurzaam wordt;
- Wat de rol van het rijk hierin is.

*Benadering: Minder verticale verantwoording, meer horizontale interactie*

De interactie tussen de school en de directe omgeving wordt als een belangrijke bron gezien voor *innovatie en voor verbetering* van de kwaliteit van het onderwijs. De rijksoverheid wil daarom haar sturende rol verminderen ten gunste van een grotere inbreng van 'stakeholders' als leerlingen, ouders, bedrijven, politie, zorginstellingen en allerlei andere actoren die belanghebbend zijn bij goed functionerend onderwijs.



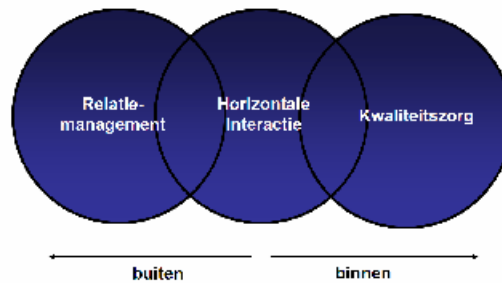
Figuur 1: van verticale verantwoording naar horizontale interactie

De overheid probeert dit te bevorderen door de school aan te spreken op de mate waarin deze responsief is naar omgevingsactoren, bijvoorbeeld door bepalingen rond kwaliteitszorg en via de notie van 'meervoudige verantwoording'. De school is hier de partij die de opdracht heeft dergelijke actoren in te schakelen.

#### *Omgeving activeren tot interactie en kritisch gedrag*

Deze verkenning belicht de andere kant van de medaille: niet de responsiviteit van de school jegens de omgeving staat centraal, maar activiteiten die partijen in de omgeving ondernemen, zodat de school zich ook geprikkeld voelt te innoveren.

Voor de overheid is dit activeren lastig omdat er geen formele relatie bestaat met deze stakeholders. Toch leeft het besef dat een actieve omgeving een belangrijke prikkel vormt tot kwaliteitsverbetering. Het is de moeite waard de mechanismen op te sporen die omgevingsactoren actief maken. En voor het rijk om te kijken wat er aan stimulansen kan worden ontwikkeld.



---

Figuur 2: Domein van de horizontale interactie

### *Horizontale interactie*

In het debat over horizontale interactie voor innovatie blijkt al snel dat het domein van de horizontale interactie grenst aan twee andere domeinen: het kennis/relatiemanagement en de kwaliteitszorg. Waar verticale verantwoording staat voor eenrichtingsverkeer naar boven, is horizontale verantwoording het afleggen van rekenschap aan jezelf middels de omgeving.

Daar komen vragen op of de kwaliteit op orde is (kwaliteitszorg) en of de kennis over wat de 'state of the art' is aanwezig is (kennis/relatiemanagement). Zo lopen de domeinen in elkaar over. Bij de horizontale interactie gaat het er om dat de school en de omgeving op uitvoeringsniveau van elkaar leren. De school moet daarvoor aan kunnen geven wat ze kan, wat voor leerlingen ze in huis heeft, en welke behoeften er bij de school bestaan (ligt dicht bij kwaliteitszorg). De school moet ook weten wat de omgeving verwacht en de omgeving uitdagen om ervan te leren (ligt dicht bij relatiemanagement).

De Vijlder schrijft hierover (p10):

De centrale doelstellingen achter meervoudig publieke verantwoording zijn het verantwoorden en sanctioneren van de behaalde resultaten enerzijds en het organiseren van leervermogen en de responsiviteit van de instelling als organisatie anderzijds. Beide doelstellingen staan niet los van elkaar.

De omgeving zal alleen dan verantwoording vragen als er een directe betrokkenheid is. Voor de verkenning betekent dit dat we zoeken waar scholen en omgeving beide een belang hebben om te komen tot horizontale interactie.

## **1.2 Werkwijze**

### *Vraaggesprekken*

Voor deze verkenning hebben wij een aantal vraaggesprekken (zie bijlage 1) gevoerd met:

- Bij innovatie betrokken schooldirecteuren
- Bij innovatie betrokken stakeholders
- Gezaghebbende buitenstaanders
- Personen die iets kunnen inbrengen vanwege analogieën

### *Themabijeenkomsten*



Daarnaast hebben we twee themabijeenkomsten over innovatie en verbindingen tussen school en omgeving georganiseerd. Bij de themabijeenkomsten waren verschillende stakeholders aanwezig (zie bijlage 2) die debatteerden in een binnenkring. Er was een buitenkring met ambtenaren van het ministerie van OCW en andere belangstellenden. We zijn daarbij ingegaan op de vragen hoe de buitenwereld inwerkt op innovatie en hoe verbindingen duurzaam gemaakt kunnen worden.

De resultaten hebben een grote bijdrage geleverd aan het inzicht en de op basis daarvan opgestelde adviezen.

## ***Leeswijzer***

De inhoud van deze verkenning is als volgt. In hoofdstuk 1 bespreken we kort de vraagstelling, de aanpak en de keuzes die daarin gemaakt zijn. In hoofdstuk 2 gaan we in op de interactie tussen school en omgeving aan de hand van concrete voorbeelden. In hoofdstuk 3 bekijken we waar de school en de buitenwereld elkaar duurzaam kunnen versterken en komen we tot een beeld van de mogelijkheden om de omgeving te activeren. In hoofdstuk 4 en 5 komen ten slotte tot conclusies en aanbevelingen voor het ministerie.

We hebben deze publicatie de titel gegeven *Loslaten om te verbinden*. De gedachte erachter is dat de overgang van verticale verantwoording (aan het ministerie) naar horizontale verantwoording (aan de omgeving) voor het ministerie vooral een proces is van loslaten. Er moet een vanzelfsprekend mechanisme ontstaan waarbij interactie tussen omgeving en school leidt tot verbindingen tussen school en omgeving. Op die manier blijven school en omgeving bij de les.

## 2. Hoe de interactie tussen school en omgeving bijdraagt aan innovatie

---

**"Docenten moeten leren zien waar jongeren mee bezig zijn. Ze moeten zich verstaan met bedrijven, maar ook met de culturele en sportwereld. Innovatie begint altijd aan de rand."**

**Piet Boekhoud (directeur Albeda College Rotterdam)**

---

### 2.1 Innovatie in het voortgezet onderwijs

Er is veel in beweging in het voortgezet onderwijs. Veel scholen werken aan nieuwe didactische vormen en ontwikkelen in dat verband interessante relaties met omgevingsactoren. Toch is ook enige bescheidenheid op z'n plaats. In zeven van de tien gevallen gaat het in het onderwijs om kleine stapsgewijs ingevoerde veranderingen. Bij deze veranderingen gaat het dan vaak om verbeteringen van het bestaande (EIM, p4).

Als verbeteren niet meer voldoende blijkt om vooruitgang te brengen, is het nodig om naar slimmere oplossingen te zoeken. Oplossingen die vragen om een verandering en soms een actie van de omgeving. Dan zijn innovaties nodig.

#### 2.1.1 Innoveren om beter te presteren

Innoveren is vernieuwen. Niet vernieuwen om het vernieuwen, maar vernieuwen omdat de directe omgeving veranderende verwachtingen heeft en andere eisen stelt aan de docent en de school. Innovatie staat voor een andere werkwijze waardoor de leerling beter af is en beter aansluiting vindt op de samenleving.

#### **Innovatie**

Innovatie wordt in Vooruit! op de volgende manier omschreven (p5):

- Innovatie gaat over leren. Er wordt een manier gevonden om de leercondities van de jongere zo te organiseren dat zijn talent optimaal uit de verf komt;
- Innovatie is nieuw, en nog niet gemeengoed in het voortgezet onderwijs;
- Innovatie is controversieel, en roept naast bijval vaak weerstand op. Soms staan wetten in de weg, veel vaker zijn het praktische bezwaren.

Voor deze verkenning zijn we specifiek geïnteresseerd in hoe de omgeving van de school, in casu de stakeholders rond die school invloed kunnen hebben op het innovatiegedrag van de school.

### **2.1.2 Innoveren versus verbeteren.**

De aandacht bij scholen is vooral gericht op het verbeteren van het bestaande. Dat wil zeggen door middel van bijschaven en verbeteren van wat wij al kennen. De traditionele centrale aansturing vanuit Den Haag, voorheen Zoetermeer, lijkt dat mechanisme te versterken. Scholen zijn er aan gewend en handelen ernaar. Verbeteren is daarmee niet slecht, maar is onvoldoende waar grenzen bereikt worden.

Innovaties daarentegen zijn gebaseerd op ruimte voor andere inzichten. Het kan daarbij gaan om vernieuwingen in het aanbod (*productinnovatie*). Maar het kan ook gaan om vernieuwingen in de manier van werken. De manier waarop mensen binnen en buiten de school betrokken worden, hoe er samengewerkt wordt en hoe verantwoordelijkheden verdeeld worden (*procesinnovatie*). Vaak wordt daarbij gelijk gedacht aan revolutionaire en grootse veranderingen (*doorbraakinnovaties*). Maar, interessant zijn juist ook de innovaties die voortkomen uit slechts kleine wijzigingen van de spelregels, met een groot, maar geleidelijk effect (*incrementele innovaties*).

Verbeteren	Innoveren
Beter werken	Slimmer werken
Bijschaven binnen de regels	Wijziging spelregels
Vragen van boven	Vragen van buiten en binnen
Gesloten structuur	Open structuur
Partiële oplossingen	Totale oplossingen

## **2.2 Stakeholders van het VO**

Traditioneel zijn het vooral instanties als de onderwijsinspectie en het rijk die iets van de school verwachten en de school op haar functioneren aanspreken. Vandaar dat de bestuurlijke verhoudingen in het voortgezet onderwijs een sterk verticaal karakter dragen. De interactie op horizontaal niveau is er van oudsher ook wel, maar die is vooral toegespitst op leerlingen en ouders: door hun keuzegedrag (stemmen met de voeten) zijn ze van invloed op het doen en laten van de school.

In het licht van de discussie over bestuurlijke verhoudingen en governance is meer aandacht gekomen voor het belang van horizontale verantwoording en voor de rol van een veel bredere groep van stakeholders. De SER schrijft over de verhouding organisatie en stakeholders het volgende (p1):

Organisaties moeten serieus werk maken van een structurele dialoog met de maatschappelijke omgeving. Daartoe moeten stakeholders wel kunnen beschikken over informatie over het functioneren en presteren van de organisatie. Voor de ontwikkeling van ondernemerschap in publieke dienstverlening is het cruciaal dat deze sfeer van wederzijds wantrouwen wordt doorbroken.

Maar wie is die stakeholder voor het voortgezet onderwijs? We schetsen een beeld.

### 2.2.1 Leerling en omgeving

Zetten we de leerling centraal, dan zien we dat diverse partijen betrokkenheid hebben met de leerling en daarmee met de school. In de eerste nabijheid van de leerling en direct verbonden met school zijn de docent, de directie en iets verder weg, het bestuur.



Figuur 3: leerling en omgeving

De stakeholders van de school zijn in feite alle belanghebbenden. We willen de stakeholders niet inperken tot wat wij zien. In bijzondere situaties kunnen nieuwe belanghebbenden naar voren komen. We beschrijven hieronder de belangrijkste stakeholders van de school.

#### *Stakeholders van de school*

De belangrijkste stakeholders uit de omgeving van de school:

Leerling	De leerling is een essentiële stakeholder van de school.
Ouders/ verzorgers	In de directe omgeving zijn de ouders/verzorgers de belangrijkste stakeholders
Lokale omgeving	De omgeving bestaat uit lokale partijen die er op een of andere wijze een belang bij hebben dat de leerling en de school het “goed” doen.: werkgevers, sport(verenigingen) en maatschappelijke organisaties, politie en justitie, plaatselijke ondernemers, jeugdzorg, media. Deze stakeholders hebben geen formele verantwoordelijkheid richting de school.  De lokale overheid heeft een belang bij de leerling en school en bij de rest van de lokale omgeving.

## **2.3 Hoe de omgeving inwerkt op innovatie**

### **2.3.1 Interactie tussen school en omgeving**

#### *Verbindingen mogelijk*

Interactie tussen school en omgeving is er wel degelijk, zo blijkt uit de gesprekken en bijeenkomsten. In het vmbo groeit de samenwerking met bedrijven. Havo en vwo zoeken meer aansluiting bij hbo's en universiteiten. Ook zijn er allerlei soorten van verenigingen die de school hebben weten te vinden. Zo blijkt uit het volgende voorbeeld.

#### Prisma College Breda en BVO NAC

##### Voorbeeld school en sport

Het Prisma College in Breda werkt samen met BVO-NAC en het Olympisch Steunpunt Brabant.

De topsporters kunnen gebruik maken van de faciliteiten van de school en gelijktijdig biedt de school onderwijs en sportbeoefening op hoog niveau. Daarvoor heeft de school sportklassen in de onderbouw en opleiding Sport, Dienstverlening & Veiligheid in de beroepsgerichte leerwegen van het VMBO.

Als “steunpuntschool sport” krijgt het Prisma College zo een regionale functie bij de opvang van topsporters en talenten. Het Prisma College in Breda is onderscheiden met het keurmerk Olympisch Steunpunt Brabant

Bron: BN DeStem, 22 oktober 2003

### *Verbindingen zijn vaak toevallig*

Interactie tussen school en omgeving lijkt wel vaak toevallig en erg afhankelijk van gepassioneerde individuen en individuele contacten. Een leraar kent iemand in een bedrijf, een partner van een schoolleider werkt op de universiteit. In veel gevallen vinden innovaties plaats naar aanleiding van een persoonlijk contact. In de Staat van het onderwijs (Inspectie, p220) staat over de externe contacten van vmbo-scholen:

“In het kader van de leerwerktrajecten onderhouden de scholen contacten met de leerbedrijven en met de regionale opleidingcentra (roc's). De contacten die de vmbo- scholen onderhouden met de kenniscentra bedrijfsleven beroepsonderwijs (kbb) zijn nog beperkt. Dit blijkt onder andere uit het feit dat vrijwel alle scholen zelf leerbedrijven zoeken”

### *Basis dient op orde te zijn*

Ook zien we dat prikkels uit de omgeving niet voor iedere school hetzelfde uitwerken. Interactie kan pas goed tot stand komen als de organisatie van het primaire proces van de school op orde is. Samenwerken met stakeholders kan een te grote belasting zijn op de primaire activiteiten. Het betrekken van de omgeving is daarmee niet uitgesloten. De omgeving kan de school helpen de school te laten zien dat de kwaliteit onder de maat is.

---

**"Vijf jaar geleden had ik niet kunnen innoveren, een school moet eerst de basis op orde hebben"**

**Kees van den Brink, adjunct-directeur Corderius College Amersfoort**

---

### *Duwtje van tussenpersoon soms nodig*

Als verbindingen niet vanzelf tot stand komen, omdat belangen niet geheel gelijk opgaan, kan een steun van een derde partij helpen. Bij interactie tussen scholen en stakeholders is er geregeld sprake van een tussenpersoon. Dat kan een gemeente, een ministerie, een betrokken individu of een commerciële partij zijn.

### *Technologische ontwikkeling kan interactie vergemakkelijken*

De prikkel om te innoveren is niet altijd gekoppeld aan een individuele stakeholder. Techniek kan de relatie en interactie tussen school en stakeholder beïnvloeden en vergemakkelijken. De technologische ontwikkeling van de afgelopen jaren bijvoorbeeld, heeft voor scholen heel stimulerend gewerkt.

De technologische ontwikkeling heeft een grote impuls gegeven aan vernieuwing. Bijna de helft (47%) van de praktijkvoorbeelden heeft een ict component in zich (EIM, 2005, p6). Niet alleen heeft de technologie ander onderwijs mogelijk gemaakt. Het brengt leerling en docent ook in een andere positie ten opzichte van elkaar. En het heeft de relatie school en stakeholder makkelijker gemaakt. Er wordt in het VO relatief veel in ict geïnvesteerd, maar er wordt nog wel onvoldoende van de mogelijkheden geprofiteerd (ZENC, p5).

## Welgeleghen, virtuele stad op internet

Voorbeeld: school en technologische ontwikkeling

In de virtuele leeromgeving Welgeleghen is een virtueel dorp op het Internet. Hierin worden bedrijfssituaties gesimuleerd – maar met een levensechte connectie met het bedrijfsleven. Zo kan je bedrijven bezoeken, solliciteren en opdrachten uitvoeren.

Leerlingen van het vmbo en het mbo komen door middel van levensechte opdrachten in nauw contact met de beroepspraktijk. Werkbegeleiders uit die praktijk geven feedback op het ingestuurde werk. Leerlingen ervaren wat zij al weten en kunnen, of krijgen leerdoelen aangereikt voor het vervolg van hun opleiding. Het samenwerkingsmodel roept wederzijdse kennisuitwisseling tussen bedrijfsleven en onderwijs op.

Voor het project zijn zes beroepspraktijkinstellingen benaderd, waaronder bijvoorbeeld stichting Kinderopvang Humanitas.



Op: <http://www.welgeleghen.nl/>

Bron: InAxis case: 1369

### 2.3.2 De invloed van stakeholders op innovatie

Wat is de invloed van stakeholders op het innovatiegedrag van de school? Dat verschilt per stakeholder. In vrijwel alle gevallen is er een wederzijds belang. De sportvereniging lost een ledenprobleem op, het bedrijf kan goedkoper werken, de buurt heeft minder overlast. Vaak vallen de belangen niet volledig samen. Bedrijven en vervolgoopleidingen, maar ook ouders hebben soms andere belangen dan leerlingen. Zo blijkt uit de beschrijvingen hieronder, gebaseerd op onze gesprekken en debatten:

Leerlingen

Leerlingen zitten in een belangrijke en ingewikkelde levensfase. Je mag niet van leerlingen verwachten dat zij de school actief om verantwoording zullen vragen. Leerlingen zijn vaak beperkt georganiseerd en hun organisaties hebben een sterk verloop.

Gelijktijdig zijn leerlingen vaak de bron van inspiratie voor de mensen

16

die innovaties tot stand moeten brengen. Daar maken scholen nog niet altijd gebruik van. Als de leerling enthousiaster en gemotiveerder is, is dat ook een goede stimulans voor de docent en de school. Maar ook andersom, manifeste demotivatie of voortijdig de school verlaten kunnen een aanzet zijn tot verbetering of innovatie.

Veel kennis over mogelijke verbeteringen en vernieuwingen zit bij leerlingen. Zij bewegen zich in verschillende jeugdculturen. Het initiatief om van deze ideeën gebruik te maken ligt vooralsnog bij de school. De school moet het “eruit trekken”. Een project dat op deze manier werkt is “vraag het de leerling.nl”.

### **Vraag het de leerling**

Op 70 procent van de scholen worden leerlingen bij de schoolorganisatie betrokken, meestal in de vorm van een leerlingenraad of een alternatief daarvan. Een toenemend aantal scholen betreft leerlingen ook bij de evaluatie en verbetering van het onderwijs, bijvoorbeeld via leerlingenenquête, klankbordgroepen en/of gespreksronden.

In het project ‘Vraag het de leerling!’ hebben leerlingen van twaalf scholen hun school geëvalueerd en gaven ze tips ter verbetering ([www.vraaghetdeleerling.nl](http://www.vraaghetdeleerling.nl)). Door de betrokkenheid van de leerlingen bij de evaluatie ontstond een intensieve dialoog tussen schoolleiding en leerlingen. De docenten ervaren dat de stem van leerlingen, als je er eerlijk mee omgaat, niet bedreigend is. (Inspectie van het onderwijs, 2005, p237)

Bron: Inspectie van het onderwijs, 2005, p237

## Ouders

Ouders vervullen een betekenisvolle rol bij het op orde houden van de basiskwaliteit (het primaire proces). Ouders voeren druk uit door de mogelijkheid met de voeten te stemmen en een andere school te kiezen. Zij zijn eerder geïnteresseerd in verbeteren van het bestaande dan in het vernieuwen, zo stellen onze gesprekspartners. De school moet de ouder meenemen in de vernieuwing i.p.v. andersom.

---

### **“Ouders moet je meenemen in een innovatie”**

**Kees van den Brink, adjunct-directeur  
Corderius College Amersfoort**

---

## Bedrijven / ondernemingen

Bedrijven kunnen een belangrijke impuls geven aan innovatie op school en aan het leren (en scholen kunnen dat overigens ook aan het bedrijfsleven). Bedrijven zijn daarin deels ook geïnteresseerd.

Het naar binnen brengen van een bedrijfssituatie of het naar buiten brengen van leerlingen gebeurt dan ook in toenemende mate. Met name in het vmbo zien we daarvan voorbeelden die variëren van: het enkel laten beoordelen van oefen-CV's door bedrijven, tot volledige *outsourcing*. De school blijft daarbij verantwoordelijk.

In vrijwel alle gevallen is de relatie vanuit de school of door de leraar gelegd. Er is altijd sprake van een (kleine) win-win situatie. De school en het bedrijf moeten er beide wat aan hebben.

#### Overlast Albert Heijn

Voorbeeld: Sweelink College Amsterdam en Albert Heijn

Leerlingen van het Sweelink College in Amsterdam zorgen voor overlast bij een plaatselijk filiaal van de Albert Heijn. Het Sweelink College heeft zich dit aangetrokken en met de omgeving een plan hier wat aan te doen. Daarvoor is de Albert Heijn benaderd voor een samenwerkingsverband.

Directrice Konijn: "Veel bedrijven vinden dat ze alleen hinder ondervinden van de jongeren. Door dit initiatief leren de bedrijven de jongeren op een andere manier kennen, en de jongeren leren wat het is om in een bedrijf te werken. Wij denken dat hierdoor een groter wederzijds begrip en respect zal ontstaan".

Albert Heijn levert opleidingsmateriaal en stelt haar beroepseisen, de scholen leveren de didactische en pedagogische expertise. Vervolgens wordt het geleerde in praktijk gebracht in de vorm van een stage. Deze stages zijn zowel voor het bedrijf als voor de leerling zinnvoller dan de traditionele bedrijfsstages, dankzij de eerdere gemeenschappelijke voorbereiding.

Albert Heijn was blij verrast toen de organisatie voor dit project benaderd werd. Vooral de zakelijke aanpak van de scholen wordt als zeer positief ervaren. "Dit project geeft ons de kans Albert Heijn te profileren bij een belangrijke doelgroep voor toekomstige medewerkers. Werken in de supermarktbranche is binnen deze doelgroep niet erg populair. Dit project geeft ons de kans de leerlingen achter de schermen van het winkelbedrijf te laten kijken. Bovendien komen ze op school in aanraking met de opleidingsmogelijkheden die we binnen Albert Heijn hebben. In combinatie met de winkelstage krijgen ze tenslotte een reëel beeld van werken in de supermarkt."

Bron: [http://www.isa-vo.nl/actueel/docs/leren\\_werken.doc](http://www.isa-vo.nl/actueel/docs/leren_werken.doc)

Lokale verenigingen / maatschappelijke organisaties Verenigingen en maatschappelijke organisaties zijn in toenemende mate geïnteresseerd, maar reactief. Verbindingen zijn goed mogelijk en worden door de school of door de leraar gelegd. Voorbeelden variëren van het wederzijdse gebruik van elkaars (sport)faciliteiten tot uitgebreide lesprogramma's. Sommige deelsectoren zijn te fragmentarisch georganiseerd en hebben een beperkte kracht om te innoveren.

Geloofs-gemeenschappen De invloed van kerken en moskeeën is moeilijk te duiden. De betrokkenheid verschilt erg per gemeenschap. Moskeeën hebben bijvoorbeeld volgens onze gesprekspartners meer bemoeienis met het basisonderwijs, minder met het VO. De rol van Afrikaanse gemeenschappen is groeiende.

Uitgevers Uitgeverijen hebben een grote invloed op het lesmateriaal. De houding van de uitgevers wordt vaak omschreven als behoudend. Uit de gesprekken blijkt dat uitgevers eerder een belemmerende dan een bevorderende invloed hebben op innovatie. De methoden zijn gebaseerd op klassieke vormen. Er wordt momenteel weinig aandacht voor echte vernieuwing geconstateerd.

#### *Overig*

We kunnen en willen niet uitputtend zijn. Lokaal of regionaal kunnen mensen of organisaties een bijzonder belang hebben bij de school. We noemen nog twee vormen die niet zozeer een belanghebbende partij zijn, maar wel interacteren met de school.

Alternatieve onderwijsvormen Maatschappelijk betrokken individuen (zoals bij de Weekendschool, het Jeugdportfonds) brengen incidenteel een impuls en laten zien hoe het anders kan. Deze initiatieven lijken meer voor te komen maar blijven incidenteel.

Media De lokale en landelijke media zijn belangrijke factoren die sterk kunnen prikkelen tot innovatie. De media hebben echter een eigen dynamiek en scholen komen alleen in de aandacht als er iets bijzonders gebeurt. Scholen kunnen wel leren daar meer gebruik van te maken.

### 2.3.3 Innovatiekracht en innovatiedruk

Innovatie laat zich niet eenvoudig sturen, toch zien we zonder uitzondering een aantal duidelijke overeenkomsten bij geslaagde innovaties in diverse bedrijfstakken. Er is vrijwel altijd sprake van twee krachten die innovatie mogelijk maken: innovatiekracht en innovatiedruk.

#### *Innovatiekracht*

De eerste kracht is het vermogen van een organisatie om te kunnen omgaan met veranderingen: de *innovatiekracht*. Dit vermogen wordt in hoofdzaak bepaald door het organiserende vermogen binnen de sector en van cultuur van de school. In de school zit dat in middelen, competenties en in overtuiging. In de sector wordt dat bepaald door het vermogen om vraag en aanbod bij elkaar te brengen (Cebit, 2005, p3): al dan niet via intermediairs, verenigingen, kenniscentra, platforms en programma's.



Figuur 4: innovatiekracht, bron O2L (2004) p3.

#### *Innovatiedruk*

De tweede kracht is de (gecreëerde) druk die op de organisatie rust om ook wat te ondernemen: de *innovatiedruk*. Politieke druk of sectordynamiek vormen aanleiding tot verandering. Deze prikkel wordt als noodzakelijk genoemd om innovatie mogelijk te maken. Tot de innovatiedruk in het onderwijs behoort bijvoorbeeld de aandacht die er is vanuit de media voor een sector of een specifieke school. Ook de aandacht van politiek, ouders of belangenorganisaties kan innovatiedruk veroorzaken. Druk kan voortkomen uit aandacht voor slechte prestaties, maar ook komen uit trots vanwege goed presteren. Eisen stellen en belonen (ook achteraf met een geldprijs of extra aandacht) spelen daarbij een belangrijke rol.

#### **Veiligheid in en buiten de school**

Voorbeeld school en veiligheid

Het Pleincollege De Burgh in Eindhoven kende een verhoogd aantal incidenten in en om de middelbare school (VMBO). Daarbij waren zowel leerlingen, leerkrachten als ouders betrokken.

Om hier wat aan te doen is er een intensieve samenwerking tussen de Regiopolitie, het OM, het JHV (Jeugd Preventie Programma) en HALT tot stand gekomen.

Betere afspraken en een duidelijke scheiding tussen "schoolse zaken" en "politiezaken" heeft geholpen de problemen terug te dringen.



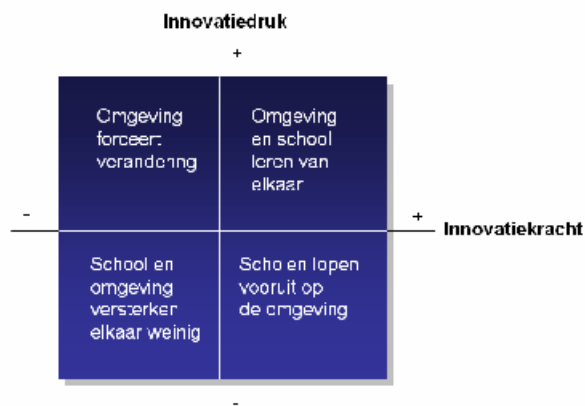
Bron: InAxis case: 284

---

**“Er is in het algemeen weinig druk op scholen om te innoveren.”**

**Kees Hogendijk, MKB Nederland**

---



Figuur 5: Matrix, de invloed van de omgeving op innovatie

### *Innovatie versterken langs twee lijnen*

Het versterken van innovatiekansen verloopt langs twee lijnen: het vergroten van de innovatiekracht van scholen en het vergroten van innovatiedruk op de school. Stakeholders in de omgeving van de school kunnen daaraan bijdragen.

#### **Stichting vrienden van het Schoonhovens College**

*Voorbeeld school en bedrijf*

Vrienden van Het Schoonhovens College is een samenwerkingsverband met tientallen bedrijven en instellingen uit de omgeving. Met wil de school de belangen van de het onderwijs en de beroepspraktijk beter op elkaar afstemmen.

Het Schoonhovens College was voor haar voortbestaan genoodzaakt geweest om fondsen te gaan werven bij bedrijfsleven, overheidsinstellingen, ouders en andere belanghebbenden/sympathisanten. De school slaagde erin om een aantal partijen aan zich te binden. Wat begon als een incidentele actie vanuit de druk om iets te doen groeide uit tot een serieus netwerk.

Bedrijven stellen nu middelen ter beschikking voor de modernisering van de lokalen van het college. Voor de afdeling metaaltechniek hebben de leerlingen zelf – in een metaalbedrijf – werktafels gemaakt. Ook het lokaal elektrotechniek is vernieuwd in samenwerking met een drietal elektrotechnische bedrijven uit de regio. In dat lokaal zijn ook twee zogenaamde bedrijfssimulaties gerealiseerd, waarbij een soort praktijksituatie wordt nagebootst. Daarnaast zijn de bedrijven actief betrokken bij de open dagen van de school. “

De tegenprestatie: leerlingen die goed opgeleid zijn en binding hebben met een bedrijfstak.



Bron: Bijeenkomst bij OCW 23 maart 2005 en <http://www.schoonhovenscollege.nl/>

## 2.4 Mechanismen bij innovatie

### 2.4.1 Terugkerende kenmerken

Van de bestaande voorbeelden kunnen we leren. De innovatiedruk en innovatiekracht zijn geen vaste gegevens. Bovendien leiden tegengestelde krachten wel tot veel dynamiek, opwinding zouden we kunnen zeggen, maar deze leidt niet altijd tot beweging en verandering.

De *interactie* tussen school en *omgeving* die leidt tot innovatie laat zich op een aantal manieren kenmerken. Er is altijd sprake van een vonk, een motor, dynamiek en beweging.

Vonk	Er is altijd sprake van een directe aanleiding. Vaak is er een nijpend probleem tussen school en omgeving waardoor een verandering nodig is. Soms is er sprake van een politieke ambitie. Deze vonk kan komen van de school, maar ook van de omgeving.
Motor	Er is altijd sprake van de betrokkenheid van een bevlogen individu, die in staat is te prikkelen en te organiseren. Doorgaans ligt de motor in een goede samenwerking tussen docent en management. Of bijvoorbeeld een goed contact tussen de directeur van de school en de directeur van het zorghuis.
Dynamiek	Er is sprake van een combinatie van tegengestelde krachten in vraag en aanbod. Deze brengt druk met zich mee om te innoveren.  Verbindingen met de buitenwereld werken dan als er tussen de school en de omgeving een win-win situatie bestaat – dat kan zijn met tussenkomst van een derde partij. Dat betekent voor de school bijvoorbeeld dat een samenwerking ook uitzicht biedt op minder in plaats van meer werk.
Beweging	Dynamiek is mooi, maar frustreert als er vervolgens niets verandert. De situatie moet ergens toe leiden. Een voldoende mate van vertrouwen is dan belangrijk. Wantrouwen maakt het moeilijker om tot oplossingen te komen. Vertrouwen krijg je niet, dat win je. Dat kost tijd.

Is er innovatiedruk, dan hoeft dat niet te leiden tot beweging. Wel is er meer kans op een vonk die leidt tot beweging. Is er geen kracht te innoveren, dan kan het bij dynamiek en opwinding blijven, zonder dat er iets verandert. Is er grote innovatiekracht, dan zal een klein vonkje al kunnen leiden tot beweging. Zo hangen innovatiedruk en kracht samen met de vonk, motor, dynamiek en beweging.

## **2.4.2 Vonk van buiten, motor in de school en beweging uit interactie**

### *Motor in de school*

De buitenwereld heeft een belangrijke functie in het tot stand laten komen van innovaties. De vonk kan van buiten komen. De motor voor innovatie moet echter in de eerste plaats binnen de school gezocht worden en niet erbuiten. Het standpunt van koers VO wordt daarmee door de gesprekspartners bevestigd. De zoektocht naar de motor voor innovatie in het VO leidt vrijwel altijd tot zogenoemde “pareltjes”; individuen die vanuit een maatschappelijk besef of persoonlijke ervaring een bevoegdheid hebben om iets te veranderen.

**Directie** Vaak wordt als motor de directie van de school genoemd. Grote veranderingen zijn vaak in gang gezet door een gedreven directeur en zijn gevoed door een maatschappelijk probleem waar de school bij betrokken is geraakt. Het stimuleren van het contact tussen docent en buitenwereld wordt als een belangrijke taak van de directie gezien. Kenmerkend voor directies die erin slagen om een beweging te brengen, is de combinatie van het tot innovatie weten te prikkelen en het ook nog eens goed weten te organiseren. De druk vergroten en de innovatiekracht versterken.

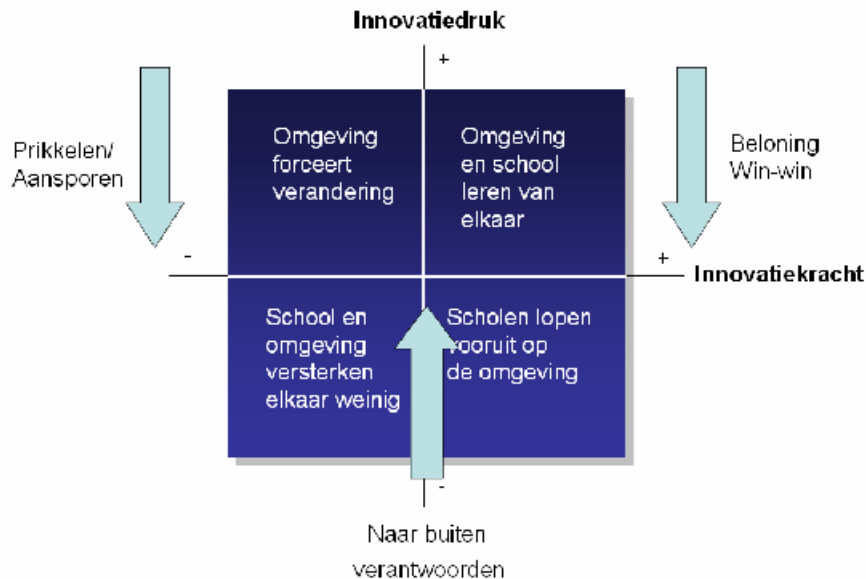
Directies erkennen ook dat innoveren tot hun taken behoort.

**Docent** Ook de docent wordt gezien als de motor achter innovaties. Er is daarbij wel een wisselend beeld over de bijdrage van docenten. Docenten worden niet snel geassocieerd met innovatie. Gelijktijdig zien we in de praktijk dat juist een aantal docenten een belangrijke rol vervult als motor van innovatie. Door het directe contact met leerlingen weten zij waar zich problemen voordoen op microniveau. De omstandigheden maken het vaak moeilijk om op individuele gevallen te reageren. Voldoende bewegingsruimte en trots spelen een belangrijke rol bij het slagen van innovaties. Ook zie je dat mensen vrijgespeeld worden om bepaalde innovaties uit te werken.

Het bestuur wordt door onze gesprekspartners eigenlijk niet genoemd als motor. Opvallend is dat de verhouding bestuur, directie en leraar wel genoemd wordt als een factor die ook belemmerend kan werken op de innovatiekracht en daarmee de innovatie. Daar waar innovaties voet aan de grond krijgen is er vaak sprake van een goede samenwerking tussen in ieder geval twee van deze partijen. In een aantal gevallen lijkt het bestuur (bij met name grote scholen) niet altijd voldoende oog te hebben voor de details. Of de directie verwacht niet veel van de docenten. Het is dan voor de buitenwereld moeilijk om een individuele leraar te bereiken en daarmee iets uit te bouwen, zonder dat het management zich daardoor gepasseerd voelt.

### Stakeholders brengen de vonk en versterken de dynamiek

De motor brengt echter geen beweging als er niet sprake is van een vonk en dynamiek. De vier kenmerken zijn sterk met elkaar verbonden. De omgeving kan veranderingen forceren of het kan een meer harmonieus van elkaar lerend proces zijn.



Figuur 6: Matrix, bewegingen van invloed van de omgeving op innovatie

De interactie tussen school en omgeving werkt op drie manieren en in een geval is er vrijwel geen interactie:

#### *De school versterkt de omgeving*

In een enkel geval kan het voorkomen dat de school de omgeving mee moet nemen. De school wil de omgeving betrekken, maar de omgeving is niet in staat daar op in te spelen. De vonk moet dan uit de school komen.

**“Voor vernieuwing in het onderwijs wordt vaak gekeken naar voorbeelden uit het bedrijfsleven. We vergeten wel eens dat juist het onderwijs een bron van vernieuwing kan zijn voor de omgeving in plaats van andersom.”**

**Ko Steenwinkel, Stichting Projectorganisatie Leren Werken**

#### *School en omgeving versterken elkaar*

Het vergroten van de innovatiekracht door het leveren van kennis en kunde. Ze versterken de dynamiek tussen school en omgeving als er sprake is van een win-win-situatie. De school levert wat, en de buitenwereld levert wat. De vonk kan uit beide komen. Als de school geen innovatiekracht heeft bestaat het gevaar dat de dynamiek van geven en nemen, onvoldoende op gang komt.

### *De omgeving versterkt de school*

Soms heeft de school minder innovatiekracht. De buitenwereld kan dan prikkelen en de innovatiedruk vergroten door meer verantwoording te vragen. Dit kan een vonk geven om ook wat te ondernemen (zie het voorbeeld uit de Gelderlander).

#### **Druk op het regionale VMBO vanuit het bedrijfsleven**



**de Gelderlander**  
woensdag 28 apr. 2005   Email   Bezorger   Abonneren   Adverteerders

### **Bedrijven ontevreden over vmbo**

Door onze verslaggeefster

**NIJMEGEN** - Veel stagiairs in de techniek zijn sociaal niet competent. Bovendien lopen velen van hen stage in het verkeer de bedrijf. De nood is zo hoog dat het vmbo zijn onderwijs drastisch moet aanpassen. Dat zegt het regionale bedrijfsleven. De boodschap komt van vierhonderd technische bedrijven en is deze week afgeleverd bij de Nijmeegse scholen die de technische leerweg van het voorbereidend middelbaar beroeps onderwijs (vmbo) in huis hebben.

Binnen nu en een maand hopen de bedrijven en de scholen om de tafel te zitten om het probleem te bespreken. Dat zegt woordvoerder Geert Robben namens de

Bron: De Gelderlander 28-02-2005

### *School en omgeving versterken elkaar weinig*

Ontbreekt innovatiedruk en innovatiekracht, dan is er op zich nog geen reden tot zorg. Weinig interactie hoeft niet per sé slecht te zijn. Pas als de prestaties er onder lijden is er reden voor zorg. Publicaties (van de inspectie of van lokale media) kunnen dan de druk opvoeren.

## 3. Interactie duurzaam en krachtig maken

---

**Scholen moeten er minder, niet meer werk door krijgen, wat nu het geval is.**

---

**Kees Hoogendijk, MKB Nederland**

---

Traditioneel was er een sterke verbinding van omgeving en de school via het schoolbestuur. Prominenten uit de samenleving namen als vanzelfsprekend deel aan het schoolbestuur. De verbinding tussen school en omgeving was daardoor duurzaam aanwezig. Deze besturen zijn echter in de loop der jaren steeds professioneler geworden en scholen zijn gefuseerd waardoor de worteling in een bepaalde omgeving minder van belang leek voor de school. De focus was ook gericht op het rijk, op Zoetermeer en later Den Haag. Door schaalvergroting en de professionalisering is zo een verbinding met de omgeving verzwakt. Als het bestuur die rol niet meer heeft, is het van belang nieuwe verbindingen en sterkere verbindingen te zoeken.

De buitenwereld neemt een deel van die rol op zich.

De rol doet op deze wijze ook meer recht aan de complexiteit van de omgeving. Het gaat immers niet om een gesprek binnen het schoolbestuur over wensen van de omgeving. Het gaat om een interactie tussen leerling, docent, bedrijf, vereniging, ouders in al zijn complexiteit.

### **3.1 Stakeholders sterker maken**

Een van de oorzaken voor de geringe inbreng vanuit de directe omgeving op de school is de sterke rol van het rijk jegens de school. Traditioneel kan de samenleving rekenen op het rijk als de actor die maatschappelijke aanspraken op de school vertaalt.

Het kost tijd en moeite om een nieuwe rolverdeling tussen school, rijk en stakeholders eigen te maken. Zo lang de omgeving nog niet sterk is genoeg is, blijft er druk op het ministerie om handelend op te treden. Met als gevaar dat het rijk weer gaat bepalen wat er met de school gebeurt.

#### **3.1.1 Kansen voor interactie volop aanwezig**

Interactie tussen school en de buitenwereld ontstaat niet toevallig. Er zijn altijd gepassioneerde individuen bij betrokken die kansen zien en die in staat zijn deze te benutten. Door kansen beter zichtbaar te maken kan de dynamiek sterker worden.

Verandering zit in de lucht. De stakeholders geven zelf aan nog te willen groeien. Dat geldt voor zowel leerlingen en ouders, als bedrijven, verenigingen of de zorgstructuur die te maken heeft met jongeren. Er is interactie, maar interactie met de school is nog te vaak incidenteel, afhankelijk van een ontvankelijke school of een incident dat in de media uitvergroot wordt.

### *Kansen volop*

De mogelijkheden om een duurzame en krachtige interactie tot stand te brengen liggen er al. Er is voldoende kennis over innovaties, over wat de school beweegt en wat de buitenwereld beweegt. Er zijn voldoende instrumenten die deze kennis beschikbaar stellen en scholen ondersteuning te bieden. Er is ook voldoende wetgeving die scholen en omgeving de ruimte bieden of soms zelfs prikkelen om zich met elkaar te verstaan.

### *Kansen benutten*

Waar het nu om gaat is dat scholen niet telkens het wiel (hoeven) uitvinden. Ten opzichte van ander sectoren worden er relatief weinig innovaties overgenomen binnen de sector (7% van de innovaties). Het gaat er daarbij om dat individuen die iets willen veranderen ook erkend en gewaardeerd worden. En het gaat erom dat deze mensen zich aangemoedigd zien om deze kansen te benutten. De uitdaging is om van de huidige toevallig ontstane interacties te komen tot een duurzaam, sterk, maar niet geïstitutioniseerd netwerk.

## **3.1.2 Verschillen beter zichtbaar maken versterkt netwerk en omgeving**

We zoeken mogelijkheden om de stakeholders in het netwerk sterker te maken en de interactie duurzaam. De essentie van de netwerkbenadering is dat deze gebaseerd is op "elkaar kennen". Een netwerk is sterker als de verbindingen korter zijn en de partners waardevoller voor elkaar. Het is belangrijk dat duidelijk is wat men aan elkaar heeft (vertrouwen en een gedeelde visie).

### *Verschillen beter zichtbaar maken*

De interactie tussen school en buitenwereld duurzaam maken kan door in te zetten op het verspreiden van kennis en het belonen van interactie. Kennis over wat de school is, doet en kan. Kennis over wat de omgeving betekent voor de school en wat de school betekent voor de omgeving. Die kennis is er wel, maar de toegang tot de kennis blijft binnen de school en professionals in het onderwijs.

### *Netwerk sterker maken*

De stakeholder speelt makkelijker in op de specifieke eigenschappen als hij beter gemotiveerd is en meer weet wat er te winnen valt. De intrinsieke motivatie om zich met de school te bemoeien is sterker als de stakeholder ziet wat mogelijk is bij betere samenwerking tussen de school en hemzelf (of zijn organisatie). Kennis van praktijken elders die laten zien wat er te winnen is draagt daar aan bij.

Het is de kunst de kennisoverdracht niet incidenteel te bevorderen, maar hierin meer vanzelfsprekendheid te brengen. Van verschillende zijden, vooral van de kant van het bedrijfsleven is gepleit voor een sterkere profilering van scholen om die vanzelfsprekendheid te krijgen.

Een sterkere profilering van scholen gecombineerd met voldoende keuzemogelijkheden van stakeholders zal een mechanisme op gang brengen, waarbij scholen behoefte hebben om de omgeving te informeren en stakeholders zich meer vanzelfsprekend verdiepen.

Deelname aan het netwerk en elkaar informeren wordt dan beloond. Dat maakt het netwerk duurzamer.

Heeft de stakeholder meer kennis - kennis van de mogelijkheden van de school om aan zijn wensen te voldoen - dan zal hij eerder zien wat er voor de school te winnen is. Verder kan de stakeholder beter inspelen op de specifieke eigenschappen van de school als hij een goede relatie heeft met het bestuur of de directie. Zo profiteert de school en de winst is voor de omgeving zichtbaar. Bedrijven zullen eerder naar de school komen, leerlingen zullen meer gemotiveerd blijven.

Wie onvoldoende interacteert, zal minder profiteren van de kennis van anderen en achterblijven. Scholen zullen leerlingen missen, minder kunnen profiteren van wat het bedrijfsleven hen kan bieden en mogelijk het vertrouwen van ouders verliezen.

---

**Het duurt meerder jaren om mensen te laten wennen aan de nieuwe verhoudingen. Er moeten nieuwe posities verworven worden. Als dat geldt voor de kinderopvang, geldt dat zeker voor het VO.**

---

**Gjalt Jellesma, Directeur Boink, belangenvereniging ouders kinderopvang.**

---

#### *Vertrouwd raken*

In paragraaf 3.4 geven we aan dat dit voor een deel vanzelf op gang komt als scholen meer vertrouwd raken met openheid. Voor een ander deel komt dit op gang als de landelijke belangenorganisaties kennis beter toegankelijk maken en de inspectie goed inspelen op de omgeving belooft met minder toezichtlast.

## **3.2 Inspelen op verschillen**

Als elke school hetzelfde was en alle stakeholders dezelfde wensen hadden, had de aansturing vooral van het ministerie kunnen komen. Dat de scholen verschillend zijn, is misschien lastig bezien vanuit een centrale aansturing, maar juist heel goed bezien vanuit de wensen van de school en de omgeving.

Juist het benadrukken van de verschillen en daar gebruik van maken zorgt voor goede interactie. Daarbij moeten we niet vergeten dat niet alleen scholen verschillen, ook de stakeholders (leerlingen verschillen van bedrijven, maar leerlingen verschillen ook van elkaar en bedrijven ook). Juist die verschillen kunnen leiden tot duurzame interactie.

### **3.2.1 Profileren om partners te vinden**

Dergelijke profilering begint ook bij scholen op te komen. In 2.3.1 gaven we al aan dat het Prisma College in Breda een profiel had gekozen dat samenhangt met sport. Het legde een verbinding met NAC, kreeg een regionale functie bij de opvang van topsporters en talenten. Het is een heel andere profilering dan op denominatie, en een toenemende kans voor scholen. Het Technasium is ook een voorbeeld van een bepaalde profilering. De verwachting is dat ook een profilering op bepaalde bedrijfsrichtingen of bijvoorbeeld een school die meer doet aan cultuur en creativiteit de interactie met de omgeving gemakkelijker maakt.

Vanuit het commerciële bedrijfsleven weten we dat het benadrukken van verschillende profielen werkt. Daar proberen bedrijven een relatie met consumenten op te bouwen door niet alleen goede producten te leveren, maar de consumenten ook duidelijk te maken wat van een bepaald merk te verwachten is. Komt een bepaald 'merk' met een nieuw product, dan heeft de consument een beleving bij een merk. Het merk moet een de identiteit van de producent weergeven. Een merk kan een bepaalde gedegenheid uitstralen, avontuurlijk zijn of juist aan een bepaalde doelgroep gekoppeld zijn. Zo kunnen bedrijven zich profileren naar de klanten. Zij onderscheiden zich en richten zich vooral op bepaalde doelgroepen. Dat maakt de communicatie van het producent naar de klant gemakkelijker, maar het maakt het voor de klant ook gemakkelijker om te beslissen of hij geïnteresseerd is in de informatie van de producent.

Dat is wellicht de reden waarom vanuit het bedrijfsleven ook de wens komt dat scholen zich meer profileren. Het maakt de afweging of een bedrijf bij een school past en iets te winnen heeft met samenwerking gemakkelijker.

### **3.2.2 Wensen van stakeholders verschillen**

Belangen en wensen van de stakeholders van de school verschillen. Noties over innovatie kunnen daardoor niet op één hoop gegooid worden. Een overzicht van de constatering. Ouders willen vertrouwen dat het goed gaat. Bedrijven willen leerlingen die passen bij hun werkzaamheden en verwachten innovatie van de school. Verenigingen willen leden werven en faciliteiten gebruiken.

Stakeholders hebben belang bij:

Vertrouwen in het primair proces      Leerlingen hebben baat bij een goed georganiseerd primair proces. Ouders willen erop kunnen vertrouwen dat hun kind goed onderwijs krijgt en dat het primaire proces op orde is.

Wat goed is, is niet voor iedereen hetzelfde. Zelfstandig en ongestructureerd leren of juist gestructureerd past bij de een beter dan bij de ander.

Goede aansluiting op de maatschappij (win-win-situatie)      Leerlingen hebben ook baat bij een goede aansluiting van het leren op de maatschappij. Ook bedrijven en verenigingen, andere opleidingen zijn geïnteresseerd in een betere aansluiting van de school op de directe omgeving.

Interactie met de school is voor deze stakeholders alleen functioneel als er sprake is van een win-win-situatie.

Professionele en maatschappelijke betrokkenheid

Jeugdzorg bijvoorbeeld heeft vanuit een professionele achtergrond een belang bij de school. Er is vanuit deze hoek steeds meer aandacht voor de school omdat het beleid zich ook richt op preventie. Als de jongere centraal staat kunnen jeugdzorg en het onderwijs gezien worden als onderdelen van een zorgketen ten bate van de jongere die dat nodig heeft. Voordeel van een dergelijke ketenbenadering voor de jongere is dat er geen dubbel werk gebeurt. Voordeel voor de school is dat de docent niet hoeft op te treden als maatschappelijk werker, maar vooral doet waar hij goed in is.

Individuele betrokkenheid

Op basis van maatschappelijke of een sociale betrokkenheid zijn professionals, maatschappelijke organisaties en individuen bereid om een bijdrage (kennis, reflectie, capaciteit) te leveren aan het onderwijs. We zien dit o.a terug bij de Weekendschool.

### **De Weekendschool**

Voorbeeld: andersoortige initiatieven, een particulier initiatief van Heleen Terwijn

De lessen op de weekendschool in Amsterdam (o.a. Zuidoost) worden gegeven door professionals. Dit zijn bijvoorbeeld artsen, journalisten, rechters, filosofen, dichters, sterrenkundigen, wiskundigen en kunstenaars. Zij zijn allemaal enthousiast over het werk dat ze doen en vinden het spannend daar aan gemotiveerde jongeren over te vertellen.

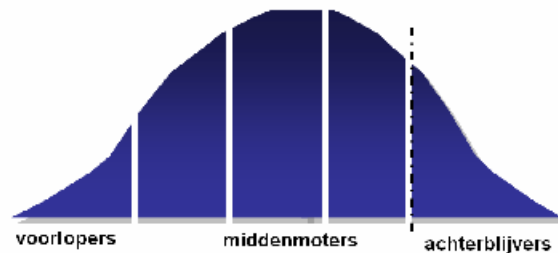
Op de weekendschool gaan de leerlingen echt met de gastdocenten aan het werk. Zij leren bijvoorbeeld debatteren van advocaten, de wereld uitbeelden met kunstenaars en diagnoses stellen met dokters. Soms worden de lessen gegeven op de werkplek van de gastdocenten.

Bron: [www. weekendschool .nl](http://www.weekendschool.nl)

### 3.2.3 Waar scholen ook in uitgangspositie verschillen

Scholen zijn verschillend, en reageren verschillend op prikkels uit de omgeving. We kunnen scholen niet over een kam te scheren. Niet alleen wat betreft het soort leerlingen waar de school zich op richt, maar ook wat betreft de kracht om te veranderen en te leren van de omgeving.

Niet iedere school is in de positie om te innoveren en niet iedere school heeft dezelfde prikkels nodig. We onderscheiden voorlopers, middenmoters of achterblijvers. En het blijkt dat de rol en invloed van stakeholders verschilt afhankelijk van de vraag tot welk categorie de school behoort. Dit komt in de volgende paragrafen naar voren.



Figuur 7. Verschillende scholen vragen verschillende benadering. (Gebaseerd op diffusieverdeling van Rogers, 1962, p11)

Voorlopers	Een kleine groep scholen die voorop loopt, innoveert en daadwerkelijk bezig is om langs nieuwe paden andere verbindingen te zoeken. Voor deze groep ligt de beloning in de toegenomen motivatie bij leerlingen en in het verkrijgen van meer bewegingsvrijheid. Van deze scholen verwacht je de innovatiekracht. Van hun successen en falen kunnen anderen leren.
Middenmoters	Een grote groep middenmoters die goed onderwijs levert, maar de innovaties pas oppakt als ze zich bewezen hebben. Voor deze groep is het belangrijk dat er een redelijke verhouding is tussen de investering en het resultaat. Daarvoor doet deze groep een beroep op de kennis en (vooral) kunde van de voorlopers. Van deze groep verwacht je innovaties en verbeteringen door te leren van anderen.
Achterblijvers	Dan zijn er de achterblijvers die dreigen onder de maat te presteren. Voor deze scholen is belangrijk dat er voldoende <i>countervailing power</i> is om beweging te kunnen brengen en een sprong voorwaarts te kunnen maken. Bij scholen die een echte wanprestatie neerzetten mag verwacht worden dat er ingegrepen wordt. Hier kan de wal het schip keren.

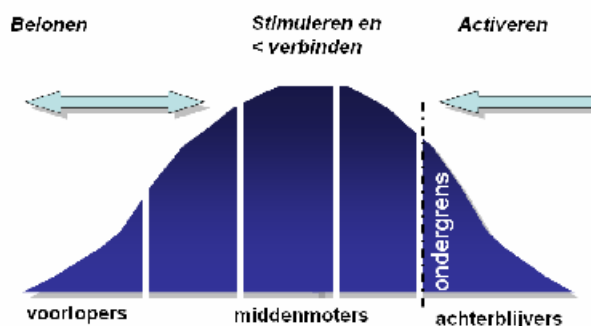
De verschillende stakeholders hebben verschillende invloed op de voorlopende scholen, de middenmotoren en de achterblijvers. Er zijn dus meerdere differentiaties waar je rekening mee moet houden. De omgeving moet de specialismen van de school kennen en weten hoe de school staat ten opzichte van vernieuwende initiatieven. De rollen per stakeholder worden in de volgende paragraaf uitgewerkt.



Figuur 8: Matrix stakeholders versus scholen

### 3.3 Belonen, stimuleren of activeren?

Door de verschillende behoeften van zowel scholen als stakeholders is er niet een pasklaar antwoord op de vraag hoe stakeholders beter betrokken kunnen worden op de school en andersom. Ieder situatie vraagt om een ander soort prikkel, daar horen andere stakeholders bij.



Figuur 8: Belonen, stimuleren of activeren

### **3.3.1 Duurzaam belonen, stimuleren en activeren**

Belonen, stimuleren en activeren van scholen gebeurt in eerste instantie door stakeholders zelf. Een duurzaam netwerk gaat uit van het mechanisme dat de deelnemers in het netwerk zelf van deelname profiteren.

De vormen van belonen, stimuleren en activeren kunnen zeer verschillend zijn. Meer of minder leerlingen, gemakkelijker of moeilijker stageplaatsen vinden, personeel dat meer of minder trots is op de prestaties van de school.

Belonen	Vooroplopende scholen die middels innovatie beter presteren moeten daarvoor beloond worden door hen meer ruimte te geven. De dynamiek met de omgeving moet opleveren dat scholen meer over zichzelf leren en in staat gesteld worden zich verder te ontwikkelen.
Stimuleren	<p>Scholen in de middenmoot zijn meer gebaat bij eenvoudig over te nemen “bewezen praktijken” (niet per definitie beste praktijken) en pasklare oplossingen. Zij zullen eerder kijken naar de ervaringen van de voorlopers. Daarbij is niet alleen behoefte aan kennis over de innovatie maar vooral ook over de kunde voor implementatie.</p> <p>De rol van de omgeving is hierbij meer om kennis en kunde van de ene op de ander situatie over te dragen, maar ook om scholen meer te bevragen op hun aandacht voor de buitenwereld.</p> <p>Een verbinding leggen tussen de middenmoters en de voorlopers is noodzakelijke om deze groep verder te helpen. Als de markt daar niet in voorziet en dit mechanisme niet op gang komt kunnen derden daarbij uitkomst bieden. Uit onze gesprekken blijkt dat de verbindingen niet altijd zelfstandig tot stand zijn gekomen.</p>
Activeren	Voor scholen die achter blijven en daarbij ook onder de maat presteren, is het nodig dat er voldoende prikkels zijn om de school aan te sporen een inhaalslag te maken. Het vertrouwen in het primaire proces verdwijnt dan. Leerlingen en ouders zullen dan actie moeten ondernemen. De inspectie heeft daarin grote verantwoordelijkheid die voor de omgeving staat of valt met de toegankelijkheid van de inspectierapportages.

### **3.3.2 Rol voor landelijke organisaties**

Landelijke organisaties zijn minder bekend met de specifieke school, maar kunnen hun lokale spelers ondersteunen of prikkelen. Deze organisaties hebben meer kracht, maar hun invloed op de school is vaak indirect. Zij hebben de mogelijkheid om de lokale spelers sterker te maken en zo de interactie met de school te verbeteren.

Zij kunnen de duurzaamheid in het netwerk daardoor versterken. We geven hieronder een beeld:

**Leerlingenorganisaties**      Leerlingorganisaties (zoals vooral het LAKS) stellen op landelijk niveau via de media problemen (klachtenlijn) aan de orde. Ze vervullen daarmee een betekenisvolle taak, maar hebben nog een zeer beperkte slagkracht naar individuele scholen.

**Ouderorganisaties**      Scholen – niet ouders – zijn lid van de ouderorganisaties. Die invloed die ouderorganisaties op school hebben verloopt via de band van de ouderraden en niet via de ouders. Ouderorganisaties zijn nog niet echt actief gericht op het vergroten van de innovatiekracht of de innovatiedruk. Wel zien zij mogelijkheden om de ouderraden op dit punt beter te kunnen faciliteren met bijvoorbeeld cursussen. Zij hebben al veel materiaal te bieden.

**Maatschappelijke organisaties**      Landelijke maatschappelijke organisaties kunnen aansporen en motiveren, maar hebben niet altijd toegang tot de lokale situatie. Enkele landelijke pendanten van de verenigingen en maatschappelijke organisaties (zoals het NOC\*NSF) zeggen wel een rol hierin te willen pakken. Ze geven ook toe dat ze hier nog veel te leren hebben.

**Landelijke organisaties bedrijfsleven**      Het MKB en VNO-NCW hechten groot belang aan een goede afstemming tussen school en bedrijfsleven. Zij pleiten voor meer vrijheid voor scholen maar zien daar graag meer profilering bij. Zo kunnen hun leden gemakkelijker zelf de contacten op een effectieve manier leggen. Zij bieden organisatiekracht om in de regio school en bedrijf dichter bij elkaar te brengen.

**Besturenorganisaties**      De besturenorganisaties hebben naast hun belangenbehartigende en dienstverlenende rol, ook een rol om

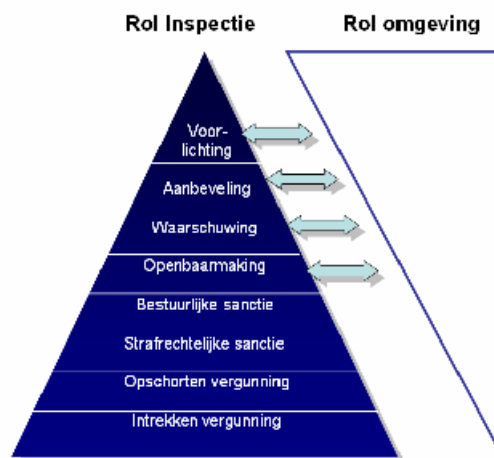
kennis te verspreiden over de bestuurlijk strategische aanpak in scholen. Als scholen de buitenwereld naar binnen halen, kunnen besturenorganisaties kennis bieden over strategieën en successen elders.

Onderwijsvakbonden. De Onderwijsvakbonden zien voorzichtig mogelijkheden om te fungeren als kennisnetwerk voor docenten. Zij zouden kunnen fungeren als brug tussen de voorlopers en de middenmoot of tussen achterblijvers en de middenmoot. Dit is echter nog nauwelijks ontwikkeld.

### 3.3.3 Proportioneel loslaten

Een aanpak waarbij interactie tussen school en buitenwereld tot winst leidt, sluit aan bij het proportioneel toezicht van de inspectie. In de verhouding inspectie, school en buitenwereld zien we dat naarmate de school het beter doet, de rol van de inspectie minder groot hoeft te zijn. Daar zou de rol van de buitenwereld toe moeten nemen. Het (door scholen laten) informeren van de omgeving over het functioneren van de school, maakt een steeds belangrijker deel uit van het activeren van de omgeving.

In een ideale omgeving hoeft de rol van de inspectie niet veel verder te gaan dan het passief openbaar maken van inspectierapporten. Gaat het minder goed, dan is er misschien reden de druk van buitenaf te faciliteren of vaker onderzoek te doen. Commotie in de media kan leiden tot het opvragen van inspectierapporten. De inspectie is daarmee dus wel een onderdeel van het spel tussen school en omgeving, anders dan het ministerie. In onderstaande figuur is de rol van een inspectie (in dit geval V&W) versus de rol van de omgeving weergegeven:



Figuur 9: De rol van een inspectie versus de rol van de buitenwereld (gebaseerd op Malcom Sparrow, the regulatory craft 2000 in Min V&W (2003) Toezicht in beweging; ontwikkelingen in het toezicht van Verkeer & Waterstaat; rapportage september 2003, p 11)

Het toezicht van de onderwijsinspectie wijkt af van het toezicht van andere ministeries. De nadruk van de inspectie van het onderwijs ligt op kwalitatief toezicht. Bij V&W en andere ministeries is dat eerder sanctionerend toezicht. De interventies bestuurlijke sanctie, strafrechtelijke sanctie en opschorten vergunningen, behoren bijvoorbeeld niet tot de mogelijkheden van de onderwijsinspectie.

Een officiële openbaarmaking kan een interessant instrument zijn van de inspectie. Het openbaar maken dat een school onder het minimum zakt is nu nog niet gebruikelijk. Toch zou (de mogelijkheid van) een dergelijke vergaande openbaarmaking de buitenwereld en de school enorm kunnen prikkelen. Het feit dat dit kan gebeuren zal de school in beweging brengen. Nu al helpt de inspectie de school te wennen aan openbaarheid van prestaties.

### **3.4 School moet vertrouwd raken met openheid**

Bij een grotere autonomie hoort grotere openheid naar de directe omgeving. Het is absoluut nodig dat scholen weten wat er in hun omgeving en op de school speelt, maar ook laten zien dat ze dat zij weten. Het werken met publiek geld brengt verplichtingen met zich mee om zich daarover naar de omgeving te verantwoorden.

---

#### **Scholen moeten meer zichtbaar maken welke richting ze opgaan**

**Karina Schaapman, raadslid Amsterdam**

#### **Scholen moeten zich veel opener opstellen. Dat zijn ze de omgeving verplicht.**

**Gerard van Miltenburg, oud-directeur Terra College**

Dat scholen lang niet altijd goed op de hoogte zijn van wat zich buiten, maar ook binnen de school afspeelt, blijkt vaak. O2L constateert in haar onderzoek "De ontdekking van de wereld" (2005, p15-18) van de scholen die een jaarplan leverden (45%): dat 31% een doelgroep analyse heeft; 22% aandacht besteedt aan maatschappelijke ontwikkelingen en slechts 6% aandacht heeft voor de regionale ontwikkelingen. De meeste aandacht (41%) gaat naar regelgeving. O2L adviseert daarbij scholen om meer aan omgevingsanalyse te doen. Gelijktijdig zien we ook dat de interne analyse vaak onvoldoende is, waardoor het moeilijk is om in te spelen op vragen van buiten.

Betere verslaglegging met daarin verantwoording naar de omgeving, is nodig om de omgeving op bepaalde punten beter te betrekken.

---

#### **"De omgeving" zou ook een verplicht onderdeel moeten vormen in het jaarplan.**

**Kees Hoogendijk, MKB Nederland**

Het vertrouwd raken met openheid en het betrekken van je omgeving heeft vaak wat tijd nodig. Daar zullen scholen gaandeweg meer mee moeten leren omgaan. De openbaarmaking van de inspectierapporten heeft al heel veel veranderd. Publicaties in Trouw en Elsevier waarin scholen vergeleken worden geven niet direct grote veranderingen, maar bevorderen wel dat scholen wennen aan openheid. De omgeving beseft meer dat kwaliteit geen vanzelfsprekend en uniform gegeven is. Publicaties in de lokale media zijn van een andere orde. Die leggen een meer directe druk op de school. Scholen en lokale media zullen elkaar in de toekomst meer weten te vinden.

---

**Openheid moet komen langs de weg van de geleidelijkheid. Scholen moeten er mee leren omgaan**

---

Jo Kloprogge, Directeur Sardes

### **Verslagleggen aan de omgeving**

Voorbeeld verslagonderdelen

Bij meervoudig publieke verantwoording gaat het om de wijze waarop instellingen respons aan hun stakeholders ontlokken. De Vijlder (p72) vinden we een aantal thema's waar de school in haar verantwoording aan de omgeving aandacht aan kan besteden. De onderwerpen zijn:

- de kwaliteit van het primaire proces (beoordeeld door derden)
- het serviceniveau aan de deelnemers
- het onderwijsrendement (in relatie tot het financiële rendement)
- de keuze voor innovatiethema's
- de aansluiting onderwijs en arbeid/vervolgopleiding
- de communicatie met de omgeving (bereikbaarheid, klachten, toezeggingen)
- maatschappelijke taken van de instelling (opvang, integratie bevolkingsgroepen, buurtfunctie)

Speciale aandacht gaat naar de manier waarop de omgeving betrokken wordt. Dat zou in het verslag terug kunnen komen op de volgende manieren:

- de relaties met de omgeving op strategisch niveau
- de betrokkenheid van derden bij de keuzes in uitvoering en bedrijfsvoering

Bron: (Vrij geïnterpreteerd naar De Vijlder, p 72, 73)

### **3.5 Welke instrumenten passen daarbij?**

Het instrumenteren van een bepaalde ontwikkeling brengt een groot risico met zich mee, het kan snel leiden tot (weer) een nieuwe bureaucratie. Het institutionaliseren van een spontane beweging strookt op het eerste gezicht niet met het principe van innovatie.

Tijdens onze interviews zijn we nagegaan welke methoden of instrumenten succesvol zijn gebleken voor specifieke gevallen van kennisoverdracht en verantwoording. We bekeken o.a instrumenten van een adviesraad, een kenniscentrum, kenniskringen, monitoren, visitatie.

Van veel instrumenten is opgemerkt dat ze te centraal ingegeven zijn of te weinig beweging geven. Ook is duidelijk dat er meer behoefte is aan het beperken, dan aan het uitbreiden van het aantal initiatieven. "Er is al zoveel!".

Onze gesprekspartners menen dat er eerder behoefte is het profiteren van de kunde van mensen die ervaring opdeden met innovatie. Het vrijspelen van individuen om een verandering te organiseren is soms interessanter dan ver verzamelen van kennis. Het geven van een vergezicht is nuttig, maar de dagelijkse praktijk vraagt om makkelijk over te nemen concepten en ervaringen.

#### **3.5.1 Kenmerken instrumenten**

De volgende instrumenten hebben de voorkeur:

Visitatie

Visitatie is genoemd als een zeer krachtig instrument - mits niet bureaucratisch. Ouders, andere scholen en leerlingen betrekken in deze visitatie is zeer effectief en leerzaam, weten we uit ervaring

Gelijktijdig zien we een terughoudendheid als het gaat om het openstellen van de school en de klas voor visitatie.

Uit de voorbeelden zien we dat een visitatie staat of valt bij de openheid van de school en de samenstelling van de visitatoren. Belangrijk is dat de visitatoren in de eerste plaats zijn geselecteerd op hun capaciteiten om te kunnen visiteren en niet op hun relatie met de school.

Bij het versterken van deze capaciteiten kan de buitenwereld een rol spelen. Bijvoorbeeld door een opleiding visiteren te faciliteren.

---

**"Van visitatie gaat een sterke werking uit. Veel sterker dan van de inspectie omdat scholen en leerlingen onderling precies weten waar de kneepjes zitten. Daar heb je als school veel aan."**

---

**Gerard van Miltenburg (oud-directeur Terra College Den Haag)**

## Aedes visitaties

Voorbeeld: Visitaties bij woningcorporaties

In de volkshuisvestingssector heeft een verschuiving plaatsgevonden van overheidssturing en overheidscontrole op woningcorporaties naar meer eigen verantwoordelijkheid voor woningcorporaties en horizontaal toezicht.

Dit legt op woningcorporaties druk om zelf in gesprek met de omgeving te komen tot goede prestaties, van beleidsontwikkeling tot uitvoering. Om te toetsen of dit goed gebeurt en om verantwoording af te leggen aan de omgeving heeft de vereniging van woningcorporaties Aedes een visitatiegroep Raeflex opgericht. De opstartkosten zijn voor rekening gekomen van Aedes.

Sinds drie jaar kunnen woningcorporaties zichzelf nu laten doorlichten door een visitatiecommissie van Raeflex, een in Hilversum gevestigde stichting. Aedes is weliswaar financier voor de opstart, maar Raeflex is een onafhankelijke stichting. De ledenraad van Aedes heeft toegezegd de aanloopkosten van de stichting de eerste drie jaar te zullen financieren omdat visitatie een belangrijk instrument is dat bijdraagt aan de transparantie van de sector. Raeflex voerde in totaal 23 visitaties in Nederland uit. Er zijn zo'n 530 corporaties. Het aantal jaarlijks uitgevoerde visitaties lijkt elk jaar meer dan te verdubbelen. Of visitatie een verplicht instrument moet worden staat nog ter discussie. Vrijwilligheid zou meer garanties geven dat corporaties ook iets met de aanbevelingen doen, verplichting zou de buitenwereld wellicht meer vertrouwen bieden.

De visitatie wordt uitgevoerd door commissies waarin onder anderen juristen, organisatieadviseurs en hoogleraren zitten. De visitatoren komen vanuit de volkshuisvestingssector, maar ook van buiten. De wens van de corporaties is dat die laatste kant sterker wordt. De visitatoren voeren tientallen gesprekken met de bestuurders van de corporaties, het personeel, burgemeesters, wethouders en huurders. De corporaties moeten zo'n grondige doorlichting zelf betalen. De kosten kunnen oplopen tot 40.000 euro.

## Kennisnetwerk

Het onderhouden van een kennisinfrastructuur is nodig om leerlingen, ouders, bedrijfsleven en docenten te laten profiteren van wat elders gebeurt en om de verbinding voorlopers, middenmoters te stimuleren. Op dit vlak zijn er al een aantal initiatieven waarbij kennis en ervaringen verzameld en beschikbaar gesteld wordt. De kennismakelaar zoals uitgewerkt door schoolmanagers\_VO kan hier op aansluiten. De nadruk moet daarbij komen te liggen op de kennis*uitwisseling*. Fysieke samenkomsten en doelgroep gerichte aanpak horen daarbij. Er is immers al veel kennis.

Het organiseren van informele netwerken rond specifieke thema's en met een dwarsdoorsnee uit verschillende organisaties blijkt erg effectief te zijn. Met name het samenbrengen van verschillende

disciplines in een beperkte groep levert meerwaarde. Het institutionaliseren van een organisatie die dit faciliteert kan helpen, het institutionaliseren van een kenniskringen zelf wordt niet aangeraden. De organisatie ervan kan liggen bij een bestaande stakeholder.

---

### **"Het gaat bij kennisoverdracht om kennis en kennissen"**

**Gerard Schouw, Kenniscentrum Grote Steden**

---

Het kenniscentrum Grote stedenbeleid leerde ons dat noodzakelijk is om als kenniscentrum actief te informeren en organiseren. Een dergelijk netwerk sluit aan bij andere plannen van het ministerie waaronder de innovatiemanager van schoolmanagers\_VO. Dit kan regionaal georganiseerd worden. Er wordt echter een groter leereffect bereikt als het tussen regio's georganiseerd is.

Om scholen de mogelijkheid te geven om zelf kunnen beoordelen of ze een voorloper, middenmoter of achterblijver zijn is het nuttig een instrument te bieden dat een beeld geeft van de ontwikkeling en de trends. De monitor geeft ook inzicht in de externe oriëntatie en verslaglegging van de school.

Het in kaart brengen van ontwikkelingen zien we ook de monitor van Bouwradius. Bouwradius brengt in de monitor in kaart wat de trends en ontwikkelingen zijn in de bouw. Zij verbinden hier een congres aan en bieden tevens de mogelijkheid om een reflectietest te doen. Voor een dergelijke monitor is het belangrijk dat ze ondergebracht is bij een bestaande organisatie. Dit instrument zou bij het kennisnetwerk kunnen aansluiten.

#### **Kenniscentrum Grote Steden**

Voorbeeld: Kenniscentrum wordt gebruikt als servicecentrum

Het Kenniscentrum Grote Steden (KCGS) heeft drie doelen. Ze verspreidt kennis (over aanpak en oplossingen) onder de grote steden, doet zelf onderzoeken en brengt buitenlandse werkende voorbeelden in Nederland.

Aanvankelijk was de bedoeling dat het kenniscentrum alleen via intra/internet toegankelijk zou zijn, maar de fysieke bijeenkomsten – zo'n 45 per jaar - rond bepaalde groepen mensen noodzakelijk om ook werkelijk functioneel te zijn. De verwachting van het centrum was aanvankelijk wel geweest dat gemeenten automatisch kennis zouden gaan brengen als ze er iets voor terug kregen. In de praktijk zien de overheden het centrum als een servicecenter.

In het huidige model heeft het kenniscentrum vier producten: een database met themasites, 45 bijeenkomsten per jaar rond thema's, boekjes met bewezen methodieken (*proven practices*), een onderzoeksprogramma. Belangrijk voor de dynamiek van een kenniscentrum is de combinatie van kennis en kennissen.

Belangrijk voor het slagen van de dynamiek is dat:

- de sector bepaalt wat het onderwerp van gesprek is
- er veel tijd gestopt wordt in de kwaliteit van de kennis (de selectie en ordening van informatie)
- de organisatie zich sterk richt op een enkele specifieke doelgroep
- er bij de bijeenkomsten veel aandacht is voor gezaghebbende sprekende voorzitters, een goede reader en een verslag
- er naast een basis financiering is (1.1 mln. in geval van kenniscentrum KCGS) de deelnemers ook een deel betalen (in het geval van het KCGS, 15.000 euro voor de organisatie van een bijeenkomst). De bijeenkomsten zijn daardoor niet geheel vrijblijvend.
- de naam van het kenniscentrum aansluit aan bij een bestaand instituut of een persoonlijke naam.

Bron: interview Gerard Schouw, directeur KCGS

**Certificering**                      Certificering van scholen past bij het kwaliteitsdenken en kan ook door stakeholders buiten de school worden opgepakt. Certificeren (door bijvoorbeeld het NOC\*NSF) wordt door scholen alleen als nuttig ervaren als daar ook direct voordelen aangekoppeld zijn. Scholen zeggen hierover: we willen geen certificering om het 'uithangbord' maar om alternatieve beloningen die daaraan verbonden zijn; bijvoorbeeld om topsporters op bezoek te krijgen.

**Fondsen**                              Het blijkt in de praktijk lastig om de individuele docenten te bereiken via bestuur en directie. Naast grootschalige instrumenten zien we een behoefte aan het vrijspelen en belonen van individuen, managers, leraren en leerlingen die vooroplopen. Leraren zouden ook op individuele basis meer aanspraak moeten kunnen maken op middelen voor innovatie. Waarbij uitgaven ook verbonden zijn aan individuele leerlingen. We kijken daarbij naar het Jeugdsportfonds (zie voorbeeld).

## Individueel aanbod Jeugdsportfonds

Voorbeeld: Het Jeugdsportfonds van Harry Postma

Het Jeugdsportfonds biedt kansarme kinderen door een financiële bijdrage voor contributie en sportkleding een directe kans om te sporten. En zo de structuur van een nieuwe sociale omgeving en een vangnet tegen afglijden.

De opzet is even uniek als simpel. Voor een aanvraag geldt:

Via een hulpverlener, leerkracht, maatschappelijk werker of professioneel begeleider wordt er voor een jeugdige of jongere een aanvraag ingediend bij het Jeugdsportfonds in de eigen gemeente.

Het maximale bedrag dat kan worden aangevraagd is € 225 per jaar per kind, bedoeld voor contributie en de aanschaf van sportkleding.

Bij een positief besluit wordt in overleg met een professional het geld rechtstreeks overgemaakt naar de sportvereniging en kan via de hulpverlener, leerkracht, maatschappelijk werker of professioneel begeleider kleding worden aangeschaft.

Binnen drie weken na (een positief beoordeelde) aanvraag kan een kind gaan sporten en alleen de penningmeester van de club weet dat het Jeugdsportfonds de betaling doet.

Het toegekende geld van het Jeugdsportfonds wordt rechtstreeks naar de club of vereniging overgemaakt. Geld voor sportattributen wordt gestort op de rekening van de instelling van de aanvrager. Het geld wordt nooit rechtstreeks aan ouders over gemaakt.

Het Jeugdsportfonds is een landelijke stichting die lokale initiatieven ondersteunt in een soort franchise formule. Hierdoor blijft het initiatief dicht bij de beneficianten en lokale donoren. Door de hele simpele organisatie is er nauwelijks overhead en blijft de kans op bureaucratie klein. De lokale Bureaus Jeugdzorg zijn daarin een belangrijke samenwerkingspartner.

De Stichting Sneeuwbal, het NKS, de Stichting Doen, Stichting Kinderpostzegels, het VSB-Fonds, het NISB, het Schipholfonds, Ernst & Young Accountants en Ajax staan achter het Jeugdsportfonds. Het fonds won de Hein Roethofprijs

Bron: bijeenkomst 23 maart, [www.jeugdsportfonds.nl](http://www.jeugdsportfonds.nl)

### 3.5.2 De inzet van instrumenten door stakeholders

De grootste belemmering die we hoorden over het activeren van leerlingen is dat leerlingen weinig organisatiekracht hebben. Vanzelfsprekend is er onder de leerlingen een groot verloop waardoor initiatieven weinig duurzaam zijn. Ook het lokale bedrijfsleven heeft in deze weinig organisatiekracht. Het belang is daarvoor vaak te indirect. Het bedrijfsleven wil snel praktische oplossingen en niet vaste overleggen faciliteren.

---

**"Je moet het organiseren want het wordt niet georganiseerd"**

**Karina Schaapman, Raadslid Amsterdam**

---

Leerlingen kunnen een belangrijke functie hebben bij het overdragen van kennis van de voorlopende scholen naar de middengroep. Mogelijkheden om deze groep beter in te zetten moet gezocht worden in overdragen van kennis en betrokkenheid bij visitatie. Het doel is om de overdracht van kennis van voorloper naar middenmoter te bevorderen en goede initiatieven te belonen met erkenning.

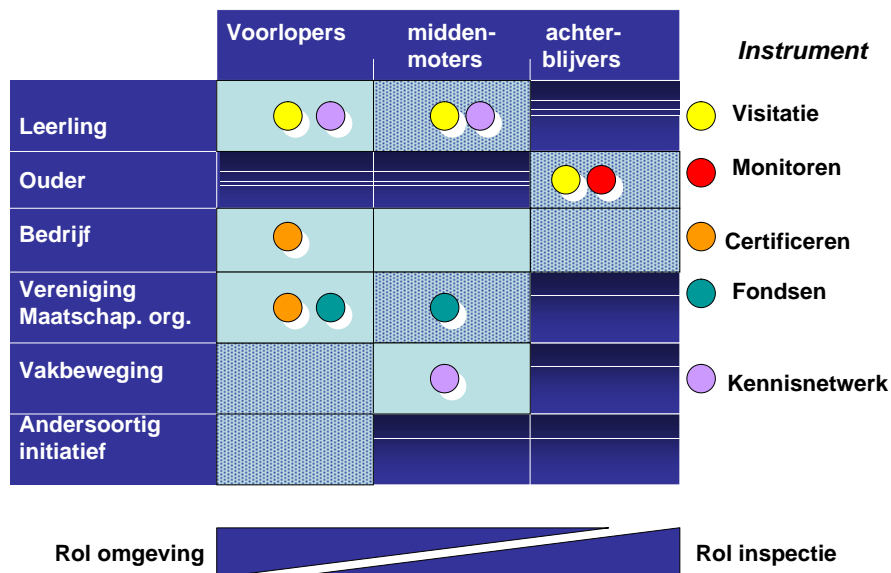
Leerlingen blijken in gesprekken met de inspectie de kwaliteit van de lessen goed te kunnen analyseren. Meer dan tot nu toe gebeurt, zouden scholen van deze analyses gebruik moeten maken. Uit onderzoek onder leerlingen komt een waardering voor de kwaliteit van de leraar naar voren die om verbetering vraagt. Zo geven de havo- leerlingen in 2004 een 6,4 en de vwo- leerlingen een 6,7 aan hun leraren; hun waardering is sedert 2001 overigens licht gestegen (TKMST, 2004a). (Inspectie van het onderwijs, 2005, p236)

De rol van ouders is om beweging te brengen bij de achterblijvers en bij verminderde prestaties de school bij de les te houden. Als ouders het vertrouwen verliezen in de school geeft dat een enorme prikkel. Deze rol kan versterkt worden door ouders beter te informeren over de school. Het openbaar maken van beoordelingen door de onderwijsinspectie is daarbij een belangrijk instrument.

Vanuit de het bedrijfsleven is er behoefte dat scholen meer eigen profiel krijgen, zodat duidelijk wordt waar de school in uitblinkt en waar het bedrijf voor kiest. Er is ook behoefte aan een beter zicht op wat individuele leerlingen kunnen. Het bedrijfsleven zou kunnen werken met certificering. Daarnaast is de verspreiding van kennis over de profilering en mogelijkheden van scholen voor bedrijven van belang.

In veel gevallen is er sprake van een buitenstaander of verbinders, die de partijen bij elkaar brengt, zoals een gemeente of MKB Nederland. Een goede wethouder die iets wil en een goede ambtenaar die iets kan organiseren, kunnen veel doen zonder een vaste taak of verantwoordelijkheid te hebben.

De onderwijsvakbonden zien voorzichtig mogelijkheden om te fungeren als kennisnetwerk voor docenten. Ze zouden kunnen fungeren als brug tussen de voorlopers en de middenmoot. Dit is echter nog nauwelijks ontwikkeld.



Figuur 10: Welke instrument past het best bij welke situatie

### 3.6 Rol rijk: volgen, horen en instrumenteren

Pas na het beschrijven van de mechanismen om te komen tot duurzame interactie kijken we naar de rol van het rijk. Het is eerder aan de school en de omgeving om te komen tot de noodzakelijke verbeteringen, veranderingen en behoud van het goede. Ingrepen van het rijk kunnen de verwachting wekken dat lobby bij het rijk en de politiek effectiever zijn dan argumentatie of pressie bij scholen. Het is echter mogelijk dat het rijk iets kan doen om de interactie te versterken.

Het rijk kan op verschillende manieren anticiperen op de geconstateerde verschillen: in de volgorde volgen, horen en instrumenteren.

In het kader van het Koers VO zal de eerste actie, geen actie moeten zijn, om aan te zien hoe scholen en stakeholders zich in de voorhoede bewegen. Het vertrouwen in de nieuwe verhoudingen zal moeten groeien. Mogelijkheden zullen zich moeten bewijzen.

Interventies zouden alleen daar moeten gebeuren waar:

- het primaire proces in het geding is
- het stakeholders sterker moeten worden om in te spelen op de verschillen tussen de scholen (versterken interactiviteit).

Belangrijkste instrument voor het rijk is overigens management by speech. De minister moet actief blijven uitdragen dat de omgeving de vonk zal moeten genereren voor innovatie en dat het veel minder van landelijke impulsen afhangt. Horizontale interactie is nodig en moet daarom gepropageerd worden. De overheid richt zich dan op duurzame interactie in een systeem waarin ze zelf geen speler is.

Acties die de overheid kan nemen:

Volgen	Volgen wat er in de sector gebeurt. Niet met de bedoeling te interveniëren, maar met de bedoeling om te kijken of de gewenste dynamiek optreedt en leidt tot beweging.
Horen	De wensen en belangen van landelijke stakeholders horen en trachten deze te verbinden. Hierbij hoort een actieve benadering van landelijke stakeholders met de vraag wat de school voor ze (of voor de leden) zou ze kunnen betekenen. Daarbij horen concrete afspraken.
Instrumenteren	Het duurzaam maken van bestaande bewegingen door deze te faciliteren. Dat kan een beweging zijn waardoor stakeholders beter kunnen inspelen op de verschillen tussen scholen. Dit kan versterking van de interactiviteit zijn (door de uitwisseling te faciliteren) of versterking van de interactiekracht (door de toegang tot kennis voor bepaalde groepen te verbeteren). De systeemverantwoordelijkheid kan ook inhouden dat gebondenheid aan één of een beperkt aantal aanbieders wordt voorkomen (als in een gebied slechts vestigingen van één school zijn). Of dat ingegrepen wordt als vertrouwen in de minimale kwaliteit in het geding komt.

---

**“Het is een proces van loslaten van de regels en de garantie hebben dat het op orde is”**

**Olaf McDaniel, *Directeur CBE***

---

### *Periodieke trenddiscussie ter ondersteuning van management by speech*

Scholen hebben er baat bij om te kunnen beoordelen waar zij staan ten opzichte van anderen. Het ministerie heeft er baat bij dat de ontwikkelingen gevolgd en besproken kunnen worden. Door periodiek (tweejaarlijks) inzicht te krijgen in de ontwikkelingen, bestaat daarmee de mogelijkheid voor scholen om zelf te beoordelen of ze ‘voorloper’ zijn en de beste voorbeelden leveren van innovatie, of achter in de ‘middenmoot’ zitten. Voor stakeholders ontstaat er inzicht in wat mogelijk is, wat de haalbare innovaties zijn. Voor het ministerie ontstaat er inzicht in de vraag of interactiviteit leidt tot beweging en of er witte plekken ontstaan. Het leereffect wordt op deze wijze niet alleen versterkt, ook het thema innovatie krijgt meer zichtbaarheid.



## 4. Conclusie

Innoveren moet als een vast onderdeel van de bedrijfsvoering van de school worden beschouwd. Dit erkennen scholen. Het doel daarbij is goed onderwijs door een betere interactie tussen leerling, docent en buitenwereld.

Daar hoort bij dat scholen zich verstaan met naar hun omgeving over hun profiel, hun doelen en resultaten, en dat ze zich vergewissen van wat stakeholders wensen en verwachten. Daar hoort ook bij dat scholen vervolgens kunnen aangeven wat ze doen om de omgeving te betrekken en wat ze er aan hebben.

### **4.1 School is de motor, stakeholders zorgen voor de vonk**

De conclusie van deze verkenning is dat de omgeving een belangrijke functie heeft in het tot stand laten komen van innovaties.

In de omgeving vinden we de vonken. De motor moet in de eerste plaats binnen het onderwijs gezocht worden en niet erbuiten. De zoektocht naar innovatie in het VO leidt vrijwel altijd tot zogenaemde “pareltjes”; individuen die vanuit een maatschappelijk besef of persoonlijke ervaring een bevoegenheid hebben om iets te veranderen. Scholen erkennen dat zij zelf de motor dienen te zijn.

Ook de stakeholders van de school zien in dat er een andere rol van hen verwacht wordt binnen de veranderende bestuurlijke verhoudingen. Zij leveren de aanleiding, de vonk, om iets te doen.

### **4.2 Stakeholders worden sterker als ze inspelen op verschillen.**

Er is geen standaardoplossing voor de vraag: hoe stakeholders duurzaam de school kunnen prikkelen. Scholen verschillen te veel van elkaar en vragen om een verschillende benadering door stakeholders. Deze verschillen moeten leiden tot een verschillende profilering van scholen. De interactiviteit wordt versterkt als de profilering beloond wordt.

Het is daarnaast zinvol het onderscheid te maken tussen de school die bij innovaties voorloopt, de middenmoter en achterblijver.

#### *Overzicht stakeholdersbelangen*

Overzicht van stakeholders en de bijdrage aan de verschillende scholen:

Stakeholder	Belang	Bijdrage	Acties
Leerlingen	Goed onderwijs /Inleving in cultuur	Voorlopers belonen	Visitatie
		Middengroep stimuleren	Kritische schoolkeuze

Stakeholder	Belang	Bijdrage	Acties
			Kennisoverdracht
Ouders	Goed onderwijs	Achterblijvers activeren	Visitatie Monitoren Kritisch kiezen
Bedrijven	Aansluiting /Arbeid (win-win)	Voorlopers belonen Middengroep stimuleren	Stages bieden Uitwisseling kennis arbeidsmarkt / school Profilering belonen
Verenigingen en andere maatschappelijke organisaties	Aansluiting /Aandacht (win- win)	Voorlopers belonen	Certificeren Fondsen beschikbaar stellen
Vakbonden	Docenten employable houden	Middenmoters stimuleren Achterblijvers activeren	Kennisnetwerk bieden aan docenten
Andersoortige initiatieven (Weekendschool)	- -	Voorlopers inspireren	Overdragen wat werkt

### ***4.3 Openheid is een voorwaarde, iedereen moet wennen***

Van de omgeving mag verwacht worden dat ze beter inspeelt op de school. Dat betekent ook dat de school de omgeving in de gelegenheid moet stellen beter in te spelen op de school. School en stakeholders moeten wennen aan de nieuwe verhoudingen.

De stakeholders zullen meer vertrouwen in hun keuze hebben als ze weten dat de minimale kwaliteit niet in het geding komt. Een officiële openbaarmaking van de Inspectie als de kwaliteit van de school onder een minimale norm valt kan daarom een interessant instrument zijn.

Het is noodzakelijk dat de school leert omgaan met het meer naar buiten treden en betrekken van de omgeving. Te vroeg ingrijpen door het ministerie leidt ertoe dat het onderwijsveld zich opnieuw richt op het ministerie en de politiek.

## 5. Aanbevelingen aan het ministerie

Op het moment dat het ministerie van Onderwijs de scholen loslaat, kan er ruimte komen voor een systeem waarin scholen en omgeving zelf sturen naar verbetering en innovatie op maat.

Het is heel lastig de overgang te maken van een door de overheid gereguleerd systeem naar een systeem van vanzelfsprekende interactie door school en omgeving. In de overgangstijd is bij partijen niet duidelijk wat zij van de landelijke overheid kunnen verwachten. Lobby bij de overheid is nog niet vervangen door argumentatie tegenover de school. De school moet nog bewijzen gevoelig te zijn voor ideeën en argumentatie. In die omslagtijd zoeken de in de “markt” opererende partijen de grenzen op. Lukt het niet om bij de school het gelijk te halen, dan gaat men naar de overheid. De politiek moet ook nog wennen aan de nieuwe rol. Men is gewend de minister aan te spreken als er incidenten opkomen.

Incidenten horen bij loslaten. Als niet duidelijk is welke risico's de rijksoverheid bereid is te nemen, zal de neiging blijven bestaan om in te grijpen bij incidenten. Pas als het niet gaat om incidenten, maar om daadwerkelijke systeemfouten ligt er een taak voor de politiek. Een politieke discussie over de te accepteren risico's hoort daarom bij het geven van vrijheid aan scholen.

We zitten nu in de omslagtijd. Ook voor ambtenaren op het ministerie is het moeilijk om los te laten. Scholen kunnen zelf kiezen, maar maken zij wel de goede keuzen? Een eerste serie adviezen aan het ministerie heeft dan ook betrekking op het loslaten. De tweede serie op het verbinden.

### 5.1 Loslaten

#### 1. Ontwikkelingen volgen

Scholen en omgeving werken nog niet op grote schaal samen, maar er zit wel beweging in. Vooral waar het gaat om VMBO-scholen zien we betere interactie tussen school en bedrijf. Er wordt bijvoorbeeld gewerkt met kwartiermakers, die tijdelijk en op een projectmatige manier, een relatie leggen tussen school en bedrijf. Vaak is er nog een gemeente betrokken die de belangen van school en bedrijf verbind. Het advies is om de ontwikkeling voorlopig op afstand te volgen. Steeds is belangrijk dat niet de verwachting wordt gewekt dat het ministerie weer een rol op zich neemt om op details te sturen en de omgeving of school direct aan te spreken. Trendrapportages kunnen helpen om de ontwikkelingen te duiden. Voor het ministerie ontstaat er inzicht in de vraag of interactiviteit leidt tot beweging, of de omgeving zich verder ontwikkelt en of er witte plekken ontstaan.

## *2. Volgen of betere mogelijkheden voor zelfdiagnose voor scholen ontstaan.*

Scholen moeten zelf kunnen beoordelen of ze een voorloper, middenmoter of achterblijver zijn als het gaat om innovatie. Daarvoor hebben ze gericht informatie nodig. De besturenorganisaties kunnen de interactie bevorderen door een instrument voor zelfdiagnose te ontwikkelen. De besturenorganisaties kunnen bevorderen dat scholen beter zicht krijgen op hun eigen positie, waardoor het makkelijker wordt om te bepalen wat voor een ontwikkeling precies bij de school past. De Inspectie van het onderwijs zou hier een belangrijke rol kunnen spelen. Voor de omgeving is het goed als dit niet per denominatie gebeurt, maar over de hele breedte. Dit is echter vooral een taak voor de besturenorganisaties. Het is belangrijk te zien of die taak wordt opgepakt. Pas als blijkt dat de besturenorganisaties die taak niet op pakken, zou het ministerie kunnen overwegen daar een actie op te ondernemen.

## *3. Volgen of bestuurlijke kwaliteit en samenhang bestuur en omgeving verbeterd*

De samenstelling van het bestuur is geen afspiegeling meer van de samenleving die de school representeert. Het is moeilijk scholen daartoe te verplichten. De verantwoordelijkheid daarvoor ligt bij de besturen en niet bij het ministerie. Hoogstens kan het ministerie de besturen op deze verantwoordelijkheid wijzen, en hen in de discussie helpen als daar behoefte aan is. Deze discussie zou o.a moeten gaan over hoe scholen hun profiel beter zichtbaar kunnen maken. Ter ondersteuning zou door het ministerie een handreiking worden uitgegeven waarmee gestimuleerd wordt dat het bestuur sterker let op de verbinding met de buitenwereld. Een handreiking *“goed en representatief bestuur”*. In de handleiding is de mogelijkheid voor kwaliteitszetels bijvoorbeeld opgenomen, verslaglegging in het jaarverslag of adviescommissie in te stellen. De school kan hier zelf een keuze in maken. Ook hier ligt de taak voor de besturenorganisaties en kan het ministerie in actie komen als de taak niet opgepakt wordt.

## *4. Bewaken ondergrens*

De ultieme prikkel om de school en omgeving wakker te schudden is het openbaar maken dat de school onder een minimumkwaliteit is gezakt. Het openbaar maken dat een school onder het minimum zakt is nu nog niet gebruikelijk. Toch zou (de mogelijkheid van) een dergelijke vergaande openbaarmaking de buitenwereld en de school enorm kunnen prikkelen. Het ministerie moet dit mogelijk maken.

Het ministerie blijft verantwoordelijk voor een aantal algemene regels rond de kwaliteit van het onderwijs. De overheid zou zich in dat opzicht zakelijk moeten opstellen, helder zijn over de voorwaarden en vooraf afspraken maken met de school. Een ingreep op het moment dat de school echt onder een minimumgrens zakt achten wij niet strijdig met een systeem van loslaten. Dit geeft ouders en leerlingen juist het vertrouwen dat zij vrij uit het aanbod kunnen kiezen. De onderwijsinspectie moet daar optreden waar de rol van de buitenwereld onvoldoende sterk is.

## **5.2 Verbinden**

### *1. Management by speech*

Het ministerie, en met name de minister, moet actief blijven uitdragen dat de omgeving de vonk zal moeten genereren voor innovatie en dat het veel minder van landelijke impulsen afhangt. Horizontale interactie is nodig en moet daarom gepropageerd worden. De school heeft een maatschappelijke functie en interactie tussen school en buitenwereld hoort daarbij. De buitenwereld is onderdeel van de school en heeft ook een verantwoordelijkheid richting het onderwijs.

De minister moet daarom de landelijke organisaties ook aanspreken op hun rol. Zorg er daarbij voor dat de verwachting niet is dat de overheid helpt. Het uitdragen van deze visie en het temperen van de verwachting is een belangrijke factor om iets nieuws te laten ontstaan.

### *2. Landelijke verbindingen bevorderen*

Het ministerie moeten in gesprek met het VNO-NCW, de VNG en het MKB en op de hoogte blijven van de daar levende vragen. In dergelijke gesprekken past ook de organisaties aanspreken op hun eigen verantwoordelijkheid. Mocht er vanuit de werkgevers behoefte zijn aan extra activiteiten vanuit het ministerie dan is het steeds van belang te toetsen of de ingreep een bijdrage levert aan de interactiviteit tussen de school en de omgeving zelf.

Maatschappelijke landelijke koepelorganisaties moeten actief door het ministerie benaderd worden met de vraag wat zij kunnen betekenen voor de eigen leden. In een gesprek moet worden nagegaan of partijen, zoals scouting, de NOC\*NSF, gerichte producten/diensten kunnen bieden aan scholen en docenten en hun gelijktijdig hun eigen positie versterken. In het geval van de maatschappelijke organisaties kan een iets actievere houding worden ingenomen dan t.o.v. de bedrijven. Het ministerie dient deze organisaties te activeren en indien nodig te faciliteren.

### *3. Kennisuitwisseling regelen*

Het onderhouden van een kennisinfrastructuur is nodig om leerlingen, ouders en bedrijven te laten profiteren van wat elders gebeurt en om sterk te zijn in interactie. Aangezien het niet een onderdeel van een professionele taak is en het verloop groot, komt deze kennisoverdracht niet automatisch op gang. Op dit vlak is er al een aantal initiatieven, waarbij kennis en ervaringen verzameld en beschikbaar gesteld wordt. Nieuwe kennis is zeker niet nodig. De nadruk moet nu ook meer komen te liggen op de kennisuitwisseling. Fysieke samenkomsten en doelgroep gerichte aanpak horen daarbij.

Het kenniscentrum Grote Steden leerde ons dat het noodzakelijk is om als kenniscentrum actief te informeren en organiseren. Een dergelijk instituut sluit aan bij andere plannen van het ministerie. Waar deze kennisoverdracht gepositioneerd moet worden is aan het ministerie. Onzeker is of buitenwereld en school samen bediend moeten worden door één kennisinstituut of door aparte instituten. Het ministerie zou moeten kijken of het gepositioneerd kan worden bij bijvoorbeeld een kennisinstituut voor het onderwijs of bij een van de stakeholders of bij een combinatie.

Het ministerie dient in elk geval te zorgen voor vaste financiering van kennisuitwisseling tussen leerlingen.

#### *4. Overdracht van kunde bevorderen*

Naast kennis, is kunde een belangrijk overdraagbaar goed. Mensen die zich bewezen hebben als de organisator van een geslaagde verandering, moeten in de gelegenheid worden gesteld vrijgemaakt te worden voor andere projecten. Mensen moeten op persoonlijke titel gevraagd kunnen worden en de school mag vervolgens geen hinder van ondervinden van een uitbesteding. Het ministerie dient het ontstaan van een dergelijk instrument te bevorderen en te kijken of het gepositioneerd kan worden bij bijvoorbeeld schoolmanagers\_VO.

#### *5 Visitatie activeren*

Scholen zouden meer gebruik gaan maken van beoordeling uit visitaties. De mogelijkheid om visitaties eenvoudig en goed georganiseerd te krijgen, moet daarvoor worden verbeterd. Kennis van en opleiding voor het organiseren en beoordelen kan centraal worden neergelegd bij een partij buiten de school, maar los van het ministerie. Om hierbij nadrukkelijk de buitenwereld te betrekken, dient het ministerie de oprichting van een dergelijke organisatie hiervoor te bevorderen.

De visitatoren dienen gevoel te hebben voor de kennis en de wensen van ouders en leerlingen. In de visitatie wordt getoetst of en hoe de omgeving betrokken is bij de school. We adviseren een startfinanciering te geven voor een opstartfase. In de sfeer van de woningcorporaties was die 3 jaar. Heeft visitatie zich bewezen, dan moeten de kosten van de visitaties op den duur door de sector zelf worden gedragen.

Rekenschap 2005

## Bijlage 1. Overzicht interviews

De heer P. (Piet) Boekhoud  
Directeur Albeda College Rotterdam

Mevrouw C (Claartje) Bunnik  
Staf Inspecteur Onderwijsinspectie

Mevrouw M. (Marja) Blom  
Coördinator Inspecteur Strategie en Innovatie

Mevrouw A (Anne) van Gerven  
Medewerker Landelijk Actie Komitee Scholieren (LAKS)

De heer K. (Kees) Hoogendijk  
Secretaris onderwijs Midden en Kleinbedrijf Nederland (MKB)

De heer J. (Jo) Kloprogge  
Directeur Sardes Utrecht

De heer O. (Olaf) McDaniel  
Directeur CBE Group

De heer G. (Gerard) van Miltenburg  
Oud-directeur Terra College Den Haag

De heer P. (Paul) de Rook  
Voorzitter Landelijk Actie Komitee Scholieren (LAKS)

Mevrouw K. (Karina) Schaapman  
Raadslid Amsterdam (Cie onderwijs) en auteur van "Schoolstrijd: Ouders op de bres voor beter onderwijs".

De heer Dr. A.G. (Gerard) Schouw  
Directeur Kenniscentrum Grote Steden

De heer H. (Henk) Strietman  
Directeur Besturenraad Protestants Christelijk Onderwijs (BPCO)

De heer dr. ir. J.B. (Jan) Terpstra  
Senior beleidsonderzoeker Instituut voor Maatschappelijke Veiligheidsvraagstukken (IPIT), Universiteit Twente. Co-auteur van "Samenwerking en netwerken in de lokale veiligheidszorg".

Mevrouw A. (Anneke) Westerhuis  
Onderzoeker CINOP. Co-auteur van "Meervoudige publieke verantwoording: een aanzet tot conceptualisering en een verkenning van de praktijk".

De heer Prof.dr. M. (Micha) de Winter  
Hoogleraar Interculturele Pedagogiek, Faculteit Sociale Wetenschappen, Universiteit Utrecht,

De heer R. (Rein) Zunderdorp  
Directeur Zunderdorp beleidsadvies en management.

## Bijlage 2. Deelnemers discussiebijeenkomsten

De heer C. van den Brink	Adjunct-directeur Corderius College Amersfoort
De heer P. Eijgendaal	Directeur Prisma College
De heer E. Flentge	Vereniging van Openbaar Onderwijs (VOO)
De heer. P.M.M. Heijnen	Wethouder Gemeente Den Haag
Mevrouw A. van Gerven	Landelijk Actie Komitee Scholieren (LAKS)
De heer L. Janssen	Trinamique/ Docent
De heer G. Jellesma	Voorzitter BOinK (landelijke vereniging die de positie van ouders in de kinderopvang ondersteunt)
De heer R. te Loo	Organise 2 learn (O2L)
De heer J. Mengerink	Nederlandse Jeugdraad (NJR)
De heer H. Postma	Jeugdsportfonds
De heer E. Schraivesande	United Knowledge (Ontwikkeling profielwerkstuk met Universiteiten)
De heer K. Steenwinkel	Stichting Projectorganisatie Leren Werken
De heer P. Stenvers	Etty Hillesum Deventer
De heer P. Valk	Directeur Schoonhovens College
De heer L. Prins	Schoonhovens College
De heer J. van der Pol	Inspectie van het onderwijs
De heer P. de Rook	Voorzitter Landelijk Actie Komitee Scholieren (LAKS)
De heer F. van Rooij	C.N.V.-onderwijs
Mevrouw H. Terwijn	Directeur Weekendschool Amsterdam
De heer R. Zwart	Nederlands Instituut voor Sport en Beweging (NISB)
De heer M. Monsma	Nederlands Olympisch Comité / Nederlandse Sport Federatie (NOC*NSF)

## Bronnenlijst

- EIM Consult (2004); Inzicht in innovatie; Miniadvies aan projectgroep Innovatie van het Ministerie van OCW, Rapportage EIM Consult 2004
- CEBIT advies (2004); Opschalen van innovaties als kern van innovatiebeleid; Miniadvies aan projectgroep Innovatie van het Ministerie van OCW, Rapportage CEBIT 2004.
- Dialogic (2004); Enkele noties rond vormgeving; Miniadvies aan projectgroep Innovatie van het Ministerie van OCW, Rapportage Dialogic, 17 december 2004
- Etzioni, A., (1968); The active society: A Theory of Societal and Political Processes; New York: Free Press.
- Hendriks, M.A. (2004); Innoverende scholen voor voortgezet onderwijs: Thema's, trends en inspirerende voorbeelden; Faculteit gedragswetenschappen, afdeling O&M, Universiteit Twente, Twente.
- Kenniscentrum Grote Steden (2004); Ken uw kenniscentrum Jaarverslag 2003, Kenniscentrum Grote steden Den Haag
- Inspectie van het onderwijs (2005); De staat van het onderwijs: onderwijsverslag 2003/2004; Inspectie van het onderwijs Utrecht
- Ministerie van Justitie (2004); Vreemde ogen: Naar een andere kijk op toezichtarrangementen; Bijlage bij Kamerstuk 29279, nr. 13
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (2004); Vooruit!; innoveren in het voortgezet onderwijs; OBT, Den Haag, mei 2004
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (2004); De leerling geboeid, de school ontketend; DeltaHage, Den Haag, juni 2004
- Onderwijsraad (2004); Koers Voortgezet Onderwijs: Nieuw vertrouwen: Advies; Onderwijsraad, Den Haag, september 2004
- Organisation2learn (2005); De ontdekking van de wereld: omgevingsanalyse in het voortgezet onderwijs Rapportage O2L, Capelle aan den IJssel
- Organisation2learn (2004); Innovatiekracht; Onderzoek naar factoren die het innoverend vermogen van onderwijsorganisaties beïnvloeden; Rapportage O2L, Capelle aan den IJssel
- Projectbureau Operatie Jong (2004); Sterk en resultaatgericht voor de jeugd; De Raat & de Vries, Amsterdam, juni 2004
- Rekenschap (2002); Transparantie doorzien; Rapportage Stichting Rekenschap Amsterdam
- Rekenschap (2003); Indicatoren voor een zelfsturend systeem Stichting Rekenschap Amsterdam
- Rogers, E. (2005); Diffusion of Innovation; The Free Press, New York, U.S., 4<sup>e</sup> Edition, eerste druk 1962
- Sociaal Economische Raad (SER) (2005), Advies ondernemerschap voor de publieke zaak; Sociaal Economische Raad, Den Haag, 9 februari 2005
- SenterNovem, red. Boer H. (2004); Samenvatting van de rapportage van de jury Beleidsregel VOORUIT 2004; SenterNovem, Den Haag, 9 november 2005.
- Schoolmanagers\_VO (2005); Innovatieplan\_VO: naar een samenhangende aanpak van innovatie en de schoolontwikkeling in het voortgezet onderwijs; Schoolmanagers\_VO Utrecht, eigen publicatie, maart 2005.
- Veen, Prof dr. D. (2005); Monitor 2004; voortgezet onderwijs en externe instellingen, samenvattingen; Garant Antwerpen – Apeldoorn.
- Vijlder F.J. de, Westerhuis, A. (2002); Meervoudig publieke verantwoording; Max Groote, BE, (CINOP), Amsterdam, Februari 2002.
- ZENC (2005); De school als moderne arbeidsorganisatie: onderzoek naar de mogelijkheden en consequenties van de inzet van ICT in de school; Rapportage ZENC Den Haag, maart 2005.