



Broedplaatsen voor kansrijke onderwijsinnovatie

Johan Bokdam
Margot Oomens

Inhoudsopgave

1	Doel en opzet broedplaatsen	5
1.1	Achtergrond.....	5
1.2	Doel en aanpak	6
1.3	Leeswijzer	7
2	De uitvoering	9
2.1	Werving	9
2.2	Netwerken en broedplaatsen.....	10
3	Opbrengsten	13
3.1	Verbinding met OCW, andere partijen of netwerken	13
3.2	Verbinding met kennis en onderzoek.....	14
3.3	Procesondersteuning.....	15
3.4	Effecten op netwerken	16
3.5	Opbrengsten voor OCW	16
4	Conclusies, lessen en aandachtspunten	19
4.1	Conclusies	19
4.2	Lessen en aandachtspunten	19
	Literatuur	23

1 Doel en opzet broedplaatsen

1.1 Achtergrond

Schoolleiders spelen een cruciale rol in het stimuleren van innovatie in scholen. Onderzoek wijst een aantal leiderschapspraktijken aan die kenmerkend zijn voor succesvol schoolleiderschap op dit terrein. Visieontwikkeling, het stimuleren van medewerkers, herontwerpen van de organisatie en facilitering van het onderwijsproces komen in vrijwel alle modellen en onderzoeken terug als elementen van succesvol schoolleiderschap (Leithwood, et al., 2006; Waslander, Dücker & Van Dijk, 2012; Verschuren, 2013).

Onderwijsvernieuwingen de afgelopen jaren leerden dat er niet zozeer een gebrek aan innovaties is, maar wel een gebrek aan verduurzaming en verspreiding van innovaties. Scholen blijken na het wegvallen van een subsidie of andere steun vaak niet in staat tot het verankeren van de onderwijsvernieuwingen in duurzame praktijken. Een mogelijke oplossing hiervoor zijn netwerken. Externe netwerken en partnerschappen dragen bij aan duurzame innovatie binnen scholen (März et al, 2017). Netwerken van schoolleiders stimuleren en versnellen innovatie in scholen. In deze netwerken leren schoolleiders op een informele manier van elkaar. Schoolleiders werken aan hun eigen visie als ze uitwisselen over andere manieren van onderwijs en organisatie.

In 2017 is gestart met onderzoek naar de wijze waarop het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) zich kan verhouden tot (regionale) netwerken van scholen en schoolleiders in het vo. In dat pilotonderzoek hebben zes netwerken verkend welke aanpak vanuit OCW het best zou passen bij de manier waarop netwerken zich ontwikkelen. Dat pilotonderzoek (Bokdam en Weijers 2018) in combinatie met een literatuurverkenning (Hooge et al. 2017) heeft geleid tot inzichten over de mogelijke relaties tussen netwerken van schoolleiders en OCW en de omstandigheden waaronder netwerken goed hun doelen kunnen bereiken.

Een belangrijk kenmerk blijkt een zekere autonomie te zijn: de kracht van autonome netwerken is dat ze bijdragen aan het informele leren van de deelnemers en zich zo op eigen wijze en in eigen tempo ontwikkelen. Wanneer vanuit beleidscontingentie het doel is om maatschappelijke dynamiek meer te faciliteren, vraagt dit om 'betrokken bescheidenheid' (Ginkel en Verharen 2015; Van der Steen et al 2010). Niet sturen, maar erop aansluiten, om ontwikkeling en innovatie te ondersteunen, lijkt vanuit de doelen van OCW van groot belang (Bokdam en Weijers 2018).

De vraag is hoe deze inzichten zijn vorm te geven in de praktijk. Een van die mogelijkheden om bij te dragen zonder te sturen is het actief leggen van verbinding en samenwerking buiten het netwerk. De verbinding met andere netwerken, stelselpartijen (zoals OCW, inspectie en sectororganisaties) en wetenschappers zijn belangrijke schakels bij het uitdenken en mogelijk maken van innovaties. Die verbindingen zijn voor netwerken zelf lang niet altijd makkelijk tot stand te brengen, terwijl ervaren en reële belemmeringen vanuit het onderwijssysteem gewenste innovaties wel in de weg kunnen zitten.

1.2 Doel en aanpak

Oberon heeft met ondersteuning van het NRO en het ministerie van OCW in een handelingsonderzoek een dergelijke stimulerende ondersteuning voor netwerken van schoolleiders uitgetoetst van medio 2018 tot en met herfst 2019 onder de titel 'Broedplaatsen voor kansrijke onderwijsinnovaties' in het voortgezet onderwijs. Centrale elementen hierin waren:

- ontwikkelvraag netwerk centraal;
- verbindingen met stelselpartijen en andere netwerken;
- verbinding met wetenschap en kennis.

Deze notitie beschrijft de uitvoering, lessen en conclusies over het functioneren van een broedplaatsen-aanpak.

Wat zijn 'broedplaatsen'?

Om het doel en procesmatige karakter van dit onderzoek weer te geven is gekozen voor de term 'broedplaats'. De invulling daarvan was vooraf alleen op hoofdlijnen bepaald, zo is dat ook in de communicatie met netwerken toegelicht:

Bij een broedplaats moet gedacht worden aan een gerichte impuls van (in principe) twee bijeenkomsten waarin de ontwikkelvragen van het netwerk of de netwerken centraal staan, maar waarbij ook relevante stakeholders en kennispartners aanwezig zijn, die nodig zijn om verder te komen op het betreffende onderwerp. (..) Met het idee van broedplaatsen wordt recht gedaan aan kenmerken die van belang zijn voor het functioneren van netwerken:

- Autonomie van netwerken: netwerken dragen vooral bij aan informeel leren als ontwikkelvragen van het netwerk zelf centraal staan en als deelnemers zich op eigen wijze en in eigen tempo ontwikkelen.
- Samenwerking: netwerken zijn vooral waardevol als de verbinding gezocht wordt met andere netwerken, landelijke spelers zoals OCW, inspectie en sectororganisaties, en wetenschappers.

Deelname aan een broedplaats betekent dat u als netwerk een of twee thematische bijeenkomsten houdt, waarin u met uw collega-schoolleiders (en eventueel docenten) bij elkaar komt. Tijdens deze bijeenkomsten staat de ontwikkelvraag van het netwerk centraal en zijn zoveel mogelijk relevante stakeholders en kennispartners aanwezig. Tijdens de eerste bijeenkomst staan dan bijvoorbeeld uw ontwikkelvraag en de onderliggende ervaringen centraal. Een tweede bijeenkomst is dan meer praktisch van aard: schoolleiders kunnen onderling ervaring uitwisselen over hoe de gewenste ontwikkeling van idee naar realisatie is te brengen en welke hordes daarbij genomen moeten worden. Bij dit laatste ligt de focus op zowel interne als externe belemmeringen, waarbij de verbinding met externe partijen waardevol kan zijn.

Elk deelnemend netwerk krijgt middelen beschikbaar voor de inzet van een procesbegeleider naar eigen keuze voor zes dagdelen. Samen met deze procesbegeleider kiest het netwerk zelf de meest passende aanpak. Zowel de procesbegeleiders als Oberon kunnen ondersteuning bieden bij het zoeken, vinden van en afstemmen met relevante externe partijen.

Monitoring en evaluatie

Het onderzoek had het karakter van een handelingsonderzoek (Boog 2007). Handelingsonderzoek is de meest geëigende onderzoeksbenadering in geval van gewenste verandering van handelen, organisatie of beleid. Kenmerkend voor handelingsonderzoek is het leren van uitproberen in de praktijk, waarbij dat wat geleerd moet worden en de manier waarop dat het beste kan, plaatsvindt in een samenwerking tussen onderzoekers en onderzochten. In het geval van dit onderzoek hadden beide partijen zowel een rol in de voorbereiding en uitvoering van de broedplaatsen als in de evaluatie.

De broedplaatsen zijn in overleg met (contact)personen binnen de netwerken tot stand gekomen, waarbij het onderzoeksteam en de gekozen procesbegeleider samen optrokken. Het onderzoeksteam heeft de bijeenkomsten van de broedplaatsen bijgewoond om deze te observeren. Aan het einde van elke bijeenkomst vond, in afstemming met de procesbegeleider, een gezamenlijk reflectiemoment plaats met alle deelnemers. Daarnaast hebben we als onderzoekers na afloop individuele interviews gehouden met de deelnemers, zowel bestuursleden, procesbegeleiders als externe partijen zoals beleidsmedewerkers van OCW.

Deze ervaringen, observaties en interviews hebben we geanalyseerd, tussentijds op hoofdlijnen besproken met de stuurgroep en na afronding van de laatste broedplaats in deze notitie op papier gezet. Voor het onderzoek was een stuurgroep met vertegenwoordigers van het ministerie van OCW, de VO-raad, Schoolinfo en NVS samengesteld.

1.3 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk gaan we in op de uitvoering van de broedplaatsen. We starten met een beschrijving van de aanpak en geven daarna per broedplaats een inhoudelijke toelichting. In hoofdstuk drie beschrijven we de bevindingen. We besteden daarbij achtereenvolgens aandacht aan de verbinding met systeemspelers en andere netwerken, de verbinding met kennis en onderzoek, de procesondersteuning en de effecten op de netwerken. In hoofdstuk 4 sluiten we af met de aandachtspunten en lessen die zijn te trekken.

2 De uitvoering

In dit hoofdstuk beschrijven we de gehanteerde aanpak voor de werving van netwerken voor deelname aan de broedplaatsen. Vervolgens geven we per netwerk aan wat de doelen waren en welke vraagstukken en activiteiten ze hebben opgepakt in hun broedplaatsen.

2.1 Werving

Na het startoverleg eind april 2018 is de vraag naar relevante netwerken uitgezet bij de stuurgroep van dit onderzoek, waarin naast NRO en het ministerie van OCW ook NVS (Netwerk van Schoolleiders) en Schoolinfo namens de VO Raad vertegenwoordigd waren. Na overleg hebben Schoolinfo, OCW en NVS elk een lijst met potentiële netwerken aangeleverd. Daarnaast zijn ook gericht een aantal schoolleiders en netwerken benaderd over interesse in deze vervolgaanpak. Dit is gedaan aan de hand van eerdere inventarisaties en bestaande contacten, zoals het netwerk schoolleiders voor de toekomst en enkele netwerken uit het eerder uitgevoerde pilotonderzoek. Een aantal netwerken heeft na contact afgezien van deelname. Uiteindelijk zijn er tussen juli 2018 en september 2019 met vier netwerken broedplaatsbijeenkomsten georganiseerd rondom verschillende thema's en ontwikkelvragen.

Redenen om niet deel te nemen

Een deel van de benaderde netwerken heeft afgezien van deelname. Ten eerste vindt een deel van de netwerken al prima zijn weg naar het ministerie of andere stelselpartijen. Wellicht speelt hier mee dat door de gekozen aanpak met name netwerken in het vizier waren die al relaties onderhouden tot stelselpartijen of relatief 'georganiseerd' zijn. Een deel van de potentiële deelnemers waren ook meer formelere samenwerkingsvormen (zoals vmbo-profielnetwerken die onder SPV samenwerken) dan echte netwerken¹. Maar er waren ook informele netwerken van schoolleiders die geregeld ook buiten hun school actief zijn en daardoor frequent contact hebben met stelselpartijen.

Verder waren er verschillende netwerken bij die niet wilden deelnemen, omdat dit geen prioriteit voor hen was of omdat ze geen vragen of knelpunten hadden waarbij een broedplaats aanpak als nuttig werd gezien. Dat bevestigt de indruk dat er een duidelijke en urgente vraag met tenminste raakvlakken op systeemniveau helpt bij interesse in broedplaats aanpak.

Ook waren er een aantal echt informele netwerken, doorgaans onderlinge leernetwerken van schoolleiders en/of docenten, die bewust geen inhoudelijk thema willen adresseren om de eigen doelstelling niet teveel in de weg te zitten. Tot slot waren er enkele netwerken die ondanks meerdere benaderingen per mail of telefoon geen reactie hebben gegeven.

Een drempel in de overweging tot deelname – die naar voren kwam in de contacten met zowel netwerken die wel als niet hebben deelgenomen – was een onzekerheid, misschien zelfs een licht wantrouwen – over het gebrek aan inhoudelijke sturing. Dit vroeg doorgaans om veel uitleg: waarom loopt dit, waarom wil OCW dit, wat heb ik eraan? Daaraan gerelateerd was er ook niet direct veel animo in het scholenveld voor een 'proef' of een 'uitprobeeronderzoek'.

¹¹ Zie voor een typologie Hooge ea 2017, p. 9.

2.2 Netwerken en broedplaatsen

Aansluiting vwo – wo

Binnen het WON-netwerk² werken vo-scholen samen aan wetenschapsoriëntatie, onder de noemer onderzoekend leren en leren onderzoeken. Een van de doelen is het bevorderen van nieuwsgierigheid en een onderzoekende houding, om leerlingen beter voor te bereiden op de universiteit.

Het WON-netwerk heeft in december 2018 een broedplaats georganiseerd over de vraag hoe universiteiten en vwo-scholen in onderlinge samenwerking wetenschapsoriëntatie in het vo-curriculum kunnen versterken. Hoe kunnen leerlingen het vwo verlaten met een academische houding en de nodige academische vaardigheden? Wat vraagt dat van scholen, waar kan samenwerking met universiteiten daarbij behulpzaam zijn en hoe kan samenwerking tussen WON en het WO daarbij helpen? Daarnaast was de gezamenlijke vraag hoe te komen van individuele en incidentele contacten tot meer structurele samenwerking tussen vwo-scholen en universiteiten. Aanwezig waren een bestuurslid en coördinatoren van het WON-netwerk, coördinatoren van twee vo-ho aansluitnetwerken, waaronder de voorzitter van het VSNU-netwerk aansluiting VWO-WO, een universitair onderzoeker en een beleidsmedewerker van de directie vo van het ministerie van OCW.

Uitkomsten waren onder meer de uitwisseling van aanpakken en knelpunten, afspraken over de afstemming van ontwikkelvragen tussen regionale netwerken en landelijk, verbinding met de wetenschap en een vervolgspraak tussen de VSNU en het WO-netwerk.

Overgang po - vo

Vanuit het netwerk van de Schoolleiders voor de Toekomst en Operation Education wilde een groep schoolleiders die aanloopt tegen stelselvraagstukken bij de overgang tussen de basisschool en het voortgezet onderwijs in gesprek met elkaar, andere scholen en OCW om oplossingen te zoeken. Het gaat zowel om vernieuwende basisscholen die de ontwikkeling van 'hun' leerlingen ook na hun 12e willen blijven ondersteunen, als om vo-scholen die af willen van de harde knip en overgang. Ze zijn op zoek naar manieren om de schoolorganisatie aan te passen aan doorlopende ontwikkeling van jongeren van 0 tot 18 jaar, maar lopen aan tegen 'het stelsel'.

Op 30 oktober 2018 vond een eerste gesprek plaats tussen verschillende schoolleiders en het ministerie van OCW. Naast een verheldering over wettelijke mogelijkheden en moeilijkheden, was een uitkomst dat deze scholen in februari 2019 aan konden sluiten bij een bijeenkomst van de zogenaamde 10-14 scholen³. Op basis van de bijeenkomst is de initiatiefnemer, een van de po-schoolleiders, zelf ook in overleg gegaan met een vo-bestuur om concrete oplossingen voor de korte termijn te zoeken.

Daarnaast was het netwerk van plan nog een broedplaats-bijeenkomst op te zetten. Uiteindelijk heeft het netwerk daarvan afgezien, omdat men meer verwacht van leiderschapsontwikkelingstrajecten. Bovendien vond dit netwerk de broedplaatsaanpak door de focus op een thema en het uitgaan van bestaande vormen en structuren te beperkt.

² <https://www.wonakademie.nl/over-won/won-netwerk/>

³ <https://1014onderwijs.nl/>

Kerncurriculum en content voor gepersonaliseerd leren

Het LOOT-netwerk is een netwerk van Topsporttalentscholen⁴. Veel van deze scholen zijn bezig om zoveel mogelijk tijd- en plaatsafhankelijk gepersonaliseerd leren vorm te geven met behulp van ict, zodat hun leerlingen school en topsport kunnen combineren. Daarbij komen vragen over kerncurriculum, digitale leerplatforms, flexibele digitale content en nieuwe vormen van begeleiding op tafel. Een aantal koploper-scholen heeft ook meegedaan aan de leerlabs van leerling2020.

In een eerste bijeenkomst in december 2018 heeft men de lessen van de leerlabs besproken met een bredere groep scholen van zeven Topsporttalentscholen, het bestuur van stichting LOOT en Kennisnet. De aanwezige scholen hebben daarnaast aangegeven tegen welke knelpunten ze op dit terrein aanlopen. Vervolgens is gezamenlijk gekeken naar de vormgeving van een meer strategische bijeenkomst.

Vanuit deze eerst broedplaatsbijeenkomst van het LOOT-netwerk is aan het ministerie van OCW en aan Schoolinfo het verzoek gedaan mee te denken op een strategie-bijeenkomst met als doel een (eerste) antwoord te vinden op de volgende vragen:

- Hoe zorgen we ervoor dat elke school/leerling over alle zelf ontwikkelde content, open/gedeelde content (als Stercollecties VO-content) en commerciële content kan beschikken? Hoe houden we dat betaalbaar?
- Hoe kunnen we ervoor zorgen dat alle leerdata in één dashboard voor de leerling en de docent/mentor/coach/ouder beschikbaar komen?
- Hoe bewegen (verleiden/dwingen) we marktpartijen in de richting van modulair beschikbare en flexibele content, terwijl het verdienmodel bij diverse partijen (nog?) gebaseerd is op alles-of-niets (totaalmethode) en een besloten leerplatform?

Bij deze tweede bijeenkomst waren vertegenwoordigers aanwezig van: Stichting LOOT, CTO Zuid, ministerie van OCW, VO-raad, Schoolinfo, Kennisnet en Oberon. Gezamenlijk hebben zij antwoorden en aanpakken voor deze vragen verkend. Aan het einde van de tweede bijeenkomst zijn vier oplossingen vastgesteld, waaraan verder gewerkt gaat worden:

- Verkennen mogelijkheden om door Topsporttalentscholen ontwikkelde content in Wikiwijs te zetten. Stichting LOOT en Kennisnet pakken dit op.
- Stichting LOOT actualiseert op initiatief van Kennisnet de vraag (BusinessSprint 2.0). Dat leidt tot een programma van eisen voor een dashboard/platform waarmee alle eigen + open + commerciële content en alle leerdata voor de leerling en de docent, mentor, coach, ouder en sportcoach beschikbaar komen.
- Vraagbundeling: Stichting LOOT, Kennisnet, Schoolinfo (Voortgezet Leren en Sivon) en VO-raad pakken dit gezamenlijk op. Vervolgens wordt in overleg met Schoolinfo en VO-raad gekeken bij welke scholen deze vragen nog meer leven (Pleion, Kunskappskolan ed.).
- Na bundeling van de vragen kan met de aanbieders van leerplatforms worden bekeken in welke mate deze aan de vraag kunnen voldoen. De te ontwikkelen BusinessSprint 2.0 kan aan alle platformleveranciers aangeboden worden, zodat zij hun platform kunnen aanpassen aan de grotere/gebundelde marktvraag.

⁴ <https://www.stichtingloot.nl/over-stichting-loot>

Flexibele examinering

Binnen het Broedplaats O20 netwerk wisselen schoolleiders en docenten van vijf vernieuwende Amsterdamse scholen onderling uit over hun ervaringen en vraagstukken rondom onderwijsverbetering. Het netwerk heeft een eigen programma en aanpak en wordt ondersteund door Kennisland. Doel is het duurzaam versterken van het innovatie-vermogen in de scholen.

Bijna al deze scholen zijn zoekend naar flexibelere vormen van examinering, om ook in de bovenbouw te kunnen differentiëren en maatwerk te bieden. Sommige scholen bieden hun leerlingen al de mogelijkheid om bepaalde vakken eerder af te sluiten, of om de examens van verschillende vakken op verschillende niveaus te maken. Maar hoe ver mag je als school eigenlijk gaan, in het flexibel, gedifferentieerd aanbieden van examens? Wat is er mogelijk binnen de grenzen van de wet en het onderwijssysteem? En welke ruimte is er eventueel nog meer mogelijk?

In juni 2019 heeft het netwerk een broedplaats-lab over deze vragen georganiseerd. Er waren zowel docenten, examensecretarissen, locatieleiders als directeuren aanwezig van vier scholen. Daarnaast waren vertegenwoordigers van Schoolinfo en OCW aanwezig. Door een actuele examencrisis op een vo-school tijdens de broedplaats konden deelnemers vanuit de inspectie en de VO-raad op het laatst niet aanwezig zijn.

In de bijeenkomst presenteerden onderzoekers de resultaten van twee recente onderzoeken naar schoolexamens en centrale examens. Daarna is verkend welke vragen en casuïstiek er bij de scholen op dit thema leeft, waarna daarover is uitgewisseld. Dit varieerde van praktische vragen tot reflecties op andere manieren van examineren en het ontbreken van de verbinding tussen examenbeleid en curriculumontwikkeling.

3 Opbrengsten

In dit hoofdstuk beschrijven we in hoeverre de onderliggende mechanismes werkten zoals van tevoren bedacht: wordt de eigen kracht en autonomie van netwerken versterkt door de verbinding te leggen met andere netwerken, landelijke spelers zoals OCW, inspectie en sectororganisaties en kennis en onderzoek? Ook kijken we naar de effecten van de broedplaatsaanpak op de netwerken zelf en de opbrengsten voor OCW.

3.1 Verbinding met OCW, andere partijen of netwerken

Autonome netwerken van scholen kunnen bijdragen aan de circulatie van informatie, kennis en expertise en de afstemming tussen beleid, praktijk en onderzoek als ze voldoende kennis, geld, tijd, macht en toegang hebben. “Door autonome netwerken te faciliteren bij het ontwikkelen van hun eigen capaciteit, kan de overheid op indirecte wijze bijdragen aan het vergroten van de capaciteit van het stelsel als geheel” (Hooge et al 2017:35). Zijn er in de praktijk ook ‘krachtige koppels’, productieve verbindingen tussen betrokkenen uit de verschillende niveaus - zoals centrale overheid, organisaties in het middenveld, schoolbesturen en scholen – ontstaan?

De verschillende deelnemers vonden de bijeenkomsten inhoudelijk nuttig, dit geldt zowel voor de deelnemers vanuit scholen als de stelselpartijen die aanwezig waren. Door de verschillende partijen en perspectieven bij elkaar te brengen, de bijeenkomst goed voor te bereiden en te begeleiden, lukt het om op een goede wijze een waardevol gesprek te voeren. Het voordeel van het aansluiten op een netwerk is daarbij dat een deel van de aanwezigen elkaar al kent, wat bijdraagt aan openheid en vertrouwen.

“Het geeft zich op elkaars mogelijkheden en beperkingen. Juist door kleine ontmoetingen, echte uitwisseling, waardoor vervolgspraken en ideeën op tafel komen. Daarna wel vervolgcacties nodig.”

“Het is goed om een vraagstuk vanuit meerdere perspectieven te bekijken en te bezien hoe de verschillende organisaties samen op kunnen trekken.”

In een aantal bijeenkomsten, soms tijdens de voorbereiding, is gebleken dat de vragen die in eerste instantie door een netwerk op tafel zijn gelegd, na doorpraten anders liggen. Nog steeds gaat het dan om obstakels, maar van andere aard. Uitwisseling met andere partijen draagt hiermee bij aan vraagverheldering en aan het scherp krijgen van (on)mogelijkheden gezien de huidige praktijk en wet- en regelgeving.

“Vernieuwers zijn altijd eigenwijs, meerwaarde ontstaat pas als je samen met het systeem kan denken (...) dan moet je elkaar wel ontmoeten, begrijpen en tegenkomen.”

Daarnaast zien de betrokkenen dat door de aanpak nieuwe relaties worden gelegd en dat de contacten worden uitgebreid. Door de nieuwe kennismaking, is het ook mogelijk om later nog informeel en direct contacten te leggen. Met het oog daarop zijn telefoonnummers en e-mailadressen uitgewisseld tussen schoolleiders, netwerkenondersteuners, sectororganisaties of het ministerie.

Tegelijkertijd geven zowel beleidsmedewerkers van OCW als van de VO-raad aan dat ze door de gesprekken beter zicht krijgen op de regionale en lokale praktijk en uitvoering. Dit in aanvulling op het beeld dat ontstaat uit de overleggen met thema-organisaties die meestal op landelijk niveau plaatsvinden.

Daarnaast was voor alle netwerken in dit onderzoek de erkenning, het gezien worden door en direct contact met het ministerie van OCW van belang.

“Heel goed dat OCW aan tafel zat om mee te denken. Maar nog belangrijker, dat iemand er bij is, betrokkenheid toont”.

Ook de verbinding met andere netwerken met vergelijkbare vragen of ervaringen vinden alle betrokkenen waardevol. Een deel van de vraagstukken waar de po-vo scholen mee worstelen, was al eerder geïnventariseerd en opgepakt door de scholen die werken aan 10-14 onderwijs. Het LOOT-netwerk bouwt voort op de ervaringen van de scholen die zijn opgedaan in de leerlabs van leerling2020. De ervaring en kennis van regionale aansluitnetwerken vo-ho waren nuttig voor de vragen van het WON-netwerk.

Bij twee broedplaatsen hebben de deelnemende partijen afspraken gemaakt over wie wat verder gaat oppakken of voor vervolgbijeenkomsten. De broedplaatsen hebben in die zin bijgedragen aan meer structurele vormen van samenwerking, al is het nu nog niet te zeggen hoe blijvend dat effect zal zijn.

3.2 Verbinding met kennis en onderzoek

Een tweede aspect van de gehanteerde broedplaatsaanpak was het ‘toevoegen van kennis’, actief zoeken naar verbindingen met onderzoek en kennis, door individuele onderzoekers of onderzoeksresultaten in de bijeenkomst te betrekken. In de uitvoering heeft dit op verschillende manieren plaatsgevonden. Bij het po-vo netwerk zijn de tussentijdse resultaten uit de monitor 10-14 scholen gedeeld. Bij de broedplaats over examinering zijn de resultaten van twee onderzoeken over schoolexamens en centrale examinering gepresenteerd tijdens de bijeenkomst. Op de WON-bijeenkomst was een onderzoeker aanwezig die de bevindingen van een onderzoek over de overgang van vwo naar universiteit heeft gepresenteerd. Bij het LOOT-netwerk zijn geen externe onderzoekers uitgenodigd. Meerdere aanwezigen waren zelf betrokken bij onderzoeken, bijvoorbeeld in het kader van de leerlabs, onderzoeken van Kennisnet en onderzoeken uitgevoerd door de procesbegeleider.

De verbinding met kennis en onderzoek werd over het algemeen gewaardeerd. Ten eerste werkt het toevoegen van onderzoeksbevindingen volgens de deelnemers objectiverend: het geeft los van belangen en posities een inhoudelijke bijdrage aan het gesprek en versterkt ook de veiligheid van wat een deelnemer de ‘belangenvrije zone’ noemde.

“Heel functioneel omdat je het kunt zetten naast wat mensen vinden, ervaren en zien (...) zo dwing je het gezelschap om naar bepaalde resultaten te kijken die buiten eigen opvattingen liggen.”

Een tweede effect is dat op basis van die bijdragen het alle betrokkenen vraagt om te abstraheren van de eigen dagelijkse schoolpraktijk en routines. Hierdoor ontstaat een breder beeld van de problematiek en mogelijke oplossingen.

“De drie categorieën van examenkwaliteit, dat hielp het gesprek verder. Een soort zijlicht op het thema”

Wel is in de evaluatie ook een kanttekening geplaatst bij het benutten van onderzoeksresultaten. De relatie tussen de onderzoeksresultaten en de vragen van de scholen of het netwerk moet goed bewaakt worden. In een van de broedplaatsen zat er verschil in de vragen en zorgen van de scholen – waarmee werd gestart – en het onderzoek dat daarna werd gepresenteerd.

3.3 Procesondersteuning

Een derde kenmerk van de broedplaats aanpak was het beschikbaar stellen van middelen voor de inzet van een procesbegeleider naar eigen keuze, die het netwerk een aantal dagdelen kon ondersteunen bij de vormgeving van de broedplaats. Daarnaast was er overkoepelende projectleiding vanuit het onderzoek beschikbaar voor het zoeken en benaderen van netwerken en het verkennen van interesse in deelname. Bij de geïnteresseerde netwerken heeft de overkoepelende projectleiding een rol gespeeld bij het bespreken van geschikte en relevante thema's en in de uitvoering bij het bij elkaar brengen van relevante partijen.

Beide vormen van procesbegeleiding, per broedplaats en overkoepelend, waren in de praktijk belangrijk. *“Actieve stimulering heeft positief bijgedragen”*. Omdat er geen duidelijk vooraf gegeven inhoudelijke doelstelling was, was de procesmatige sturing van belang op zowel het proces als de inhoud. De netwerken geven aan dat de overkoepelende projectleiding van belang is om voortgang te behouden. De organisatie van een broedplaats vraagt een tijdsinvestering van de netwerken, in een situatie waarin altijd sprake is van beperkte middelen. *“De agenda is altijd overvol, werk met heldere prioriteit gaat voor, dan blijft dit liggen”*. Daarom was het belangrijk om regelmatig persoonlijk contact te hebben over ten eerste interesse en daarna de voortgang.

Anderzijds was regelmatig contact ook inhoudelijk van belang. In de praktijk was door een opeenvolging van contacten, het uitwerken van gedachten en behoeften, gesprekken en afstemming met bredere netwerkleden, sprake van stap voor stap uitdenken van doel en vormgeving van de broedplaatsen. De netwerken geven aan dat het zo bijvoorbeeld is gelukt om de vraagstelling voor de broedplaats beter te formuleren. Netwerken stellen dat goede procesbegeleiding vraagt om kennis van schoolpraktijk en een netwerk in onderwijsland.

Dat betekent in de praktijk dat een broedplaats aanpak er een van de lange adem is en zal moeten zijn. Netwerken hebben een eigen doel en ritme en zijn voor schoolleiders en andere leden bijna altijd iets dat 'erbij' komt. Er was dan ook in geen van de netwerken sprake van snelle beslissingen over deelname aan of de invulling van de broedplaatsen.

Daarbij was er verschil tussen de netwerken in de mate van organiserend vermogen. Sommige netwerken zijn een netwerk in de strikte zin van het woord, andere netwerken waren al meer 'georganiseerd' en hebben bijvoorbeeld een coördinator of externe ondersteuning. Deze meer geformaliseerde netwerken zijn in de praktijk beter benaderbaar, maar ook als er ondersteuning is, blijft binnen netwerken het draagvlak belangrijker dan tempo.

Deze bevinding past bij de conclusies uit een bredere overzichtsstudie naar de rol van netwerken in onderwijsvernieuwing (März et al 2018). Daarin werd geconcludeerd dat externe partners zoals coaches en begeleiders een duurzaamheid bevorderend kenmerk van netwerken zijn. Die begeleiders hebben zowel een relationele of procesverantwoordelijkheid als een inhoudelijke producttaak, waardoor ze *“functioneren als brugfiguren die kennisontwikkeling en kennisdeling binnen en tussen organisaties mogelijk maken”* (März et al 2018; p.6).

3.4 Effecten op netwerken

De inhoudelijke opbrengsten voor de netwerken zijn beschreven in hoofdstuk twee. In de evaluatieve gesprekken is ook gevraagd naar de ervaren opbrengsten van de broedplaats bijeenkomsten op de netwerken en deelnemers zelf?

Algemeen was de conclusie van de deelnemende broedplaatsen dat door deze aanpak en ondersteuning, het mogelijk was om voor de netwerken op belangrijke thema's te versnellen en aanvullende relaties te leggen.

De schoolleiders en netwerkondersteuners geven aan dat de broedplaatsbijeenkomsten bijdragen aan informeel leren. Dat komt vooral door het bij elkaar brengen van partijen die normaal niet aan tafel zitten, wat leidt tot nieuwe perspectieven en inzichten. Bijvoorbeeld over de belangen en behoeftes van andere relevante partners waar mee samengewerkt wordt. Zo hebben de bijeenkomsten van het LOOT-netwerk bijvoorbeeld duidelijk gemaakt dat de problematiek zeer herkenbaar is voor andere netwerken en profielorganisaties, en is men beter de waarde gaan beseffen van compacte, modulaire en verrijkte content.

Gevraagd of de innovatie innovatie-capaciteiten van de netwerkliden versterkt zijn, ziet niemand daar een effect van. De broedplaats aanpak was daarvoor te kort en te veel gericht op een inhoudelijk thema, dat men niet het idee had dat het bij kon – of moest – dragen aan de eigen innovatiecapaciteit.

Het idee bij de opzet was dat andere scholen ook direct gebruik konden maken van de opbrengsten van broedplaatsbijeenkomsten door disseminatie van de resultaten. De ervaring in dit onderzoek was dat er weinig tot geen producten uit de bijeenkomst kunnen worden gehaald die direct voor andere scholen of schoolleiders bruikbaar zijn. De bijdrage voor andere scholen van deze aanpak zal doorgaans indirect zijn.

3.5 Opbrengsten voor OCW

We hebben ook gekeken naar en gesproken over de opbrengsten voor het ministerie van OCW. Hoe kijken de beleidsmedewerkers van het ministerie zelf aan tegen deze aanpak, wat levert het hen op en hoe past deze aanpak in hun werk?

De beleidsmedewerkers die betrokken en aanwezig waren bij de bijeenkomsten van de broedplaatsen geven aan dat zij hierdoor beter zicht gekregen hebben op welke netwerken er zijn, wat er leeft in deze netwerken en dat ze hierdoor beter gevoel krijgen bij de praktijk op scholen rond de besproken thema's. Ook hebben zij nieuwe contacten opgedaan.

Net als de deelnemende scholen zijn de beleidsmedewerkers van mening dat de grote meerwaarde van de broedplaats - ten opzichte van meer reguliere contacten met het veld - is dat betrokkenen niet vanuit hun eigen belang aan tafel zitten. Er was sprake van een veilige inbedding, en een open gesprek gericht op de inhoud.

Dit heeft tevens geleid tot een tweede opbrengt voor de betrokkenen vanuit het ministerie. Ze geven aan dat de broedplaats aanpak leidt tot een verheldering en uitbreiding van hun repertoire of rolopvatting. Doordat de andere vorm en opzet reflecteren betrokkenen op hoe ze normaal contacten met scholen en het onderwijsveld onderhouden. Daarbij werd het instrument van een broedplaatsaanpak ervaren als een uitbreiding van de 'gereedschapskist' of het handelingsrepertoire als beleidsmedewerker. Een schoolleider zag dat ook zo:

"Het zou dus een aanvulling kunnen zijn op wat OCW doet, op andere manieren van werken, dat je dat ook ondersteunt om ruimte in het stelsel te creëren. Niet gericht op direct beleid, maar op andere manier van denken."

Een kanttekening is hierbij op zijn plaats. Op basis van ervaringen bij twee broedplaatsen is de indruk dat de broedplaatsbijeenkomsten voor de systeemspelers wellicht niet de hoogste prioriteit hebben. Op zich is dat begrijpelijk omdat acute (nood)situaties voorrang hebben. OCW geeft dit zelf ook aan:

"Uiteindelijk is OCW van het stelsel. Daarom zal bij netwerk of broedplaats aansluiten altijd minder belangrijk zijn dan een debat of een calamiteit."

4 Conclusies, lessen en aandachtspunten

In dit hoofdstuk vatten we de belangrijkste conclusies samen. Vervolgens gaan we in op aandachtspunten en lessen voor dergelijke netwerk- of broedplaatsbijeenkomsten in de toekomst, relevant voor het vertalen van de uitkomsten van dit onderzoek naar beleidsmatige conclusies.

4.1 Conclusies

We zijn het onderzoek gestart zonder een duidelijke omschrijving van een broedplaats. Op basis van de bevindingen van het onderzoek omschrijven we een broedplaats als ontmoetingen tussen netwerken van scholen enerzijds en stelselpartijen en wetenschappers anderzijds. Bij deze ontmoetingen hebben alle aanwezigen een open houding en denken zij niet vanuit eigen belang. In de ontmoetingen gaat het in eerste instantie om het uitwisselen van ervaringen en ideeën. In tweede instantie kunnen gezamenlijk nieuwe ideeën ontwikkeld worden en daar waar nodig en mogelijk vervolgacties afgesproken worden. Het gaat bij een broedplaats dus om een aanvulling op bestaande overlegvormen. Een schoolleider formuleerde wat een broedplaats moet zijn:

“Er zijn nu weinig mogelijkheden dat je elkaar belangenvrij kunt spreken. Doel van een broedplaats is ook niet om tot een oplossing te komen, maar om ruimte voor vrije denken te maken. Er is geen doel qua uitkomst, maar je gunt elkaar ruimte, denkt mee, wisselt uit, en denkt verder. Voor de scholen zelf en voor mensen van OCW. Een bijeenkomst beleggen om met elkaar verder te praten, kijken, hebben we genoeg redenen om dit op te zetten. Wie moeten we vragen. Het vraagt wel van het type mensen. Iemand die een mandaat heeft vanuit zijn geleding om die gesprekken te voeren. Maar die wel een broedplaats bijdrage kan leveren. Kennis en input leveren, vragen stellen en wil nadenken zelf, open.”

In de praktijk hebben de broedplaatsen een bijdrage geleverd aan het uitwisselen van kennis, ervaringen en ideeën tussen enerzijds (netwerken van) vo-scholen en anderzijds stelselpartijen en wetenschappers. Alle betrokkenen zien dit als een meerwaarde. Het gaat om een vorm van informeel leren die kan leiden tot nieuwe contacten, nieuwe inzichten en mogelijke oplossingsrichtingen. Procesbegeleiding en inhoudelijke begeleiding van de broedplaatsen zijn bevorderend om deze meerwaarde te realiseren.

4.2 Lessen en aandachtspunten

Welke thema's – wanneer deze aanpak inzetten?

Een van de verwachtingen bij de start van de broedplaatsen was dat deze aanpak met name nuttig is bij vraagstukken waar scholen aanlopen tegen de huidige inrichting van het stelsel of tegen de traditionele vormgeving van het onderwijs. Dit werd bevestigd tijdens dit actie-onderzoek, met name op momenten waarin de discussies gingen over feitelijke vragen of verheldering. Aanwezigen gaven dan aan dat de meerwaarde van deze aanpak niet in het beantwoorden van feitelijke vragen zit:

“De feitelijkeheden moeten bekend zijn, geen vraagbaak functie, dat moet uit de weg zijn.”

“Het wordt pas interessant, als de ‘wat mag en moet’ helder is, juist dan blijven de betere discussies en vragen over. Daar zit de grootste winst van en voor broedplaatsen”.

Deze aanpak vraagt om een duidelijke probleemstelling, die niet door partijen zelf is op te lossen, maar wel van partijen vraagt om vanuit elkaars perspectief naar een probleem te kijken. Daarbij zijn voorwaarden praktisch om er tijd in de agenda voor vrij te maken, inhoudelijk met elkaar te willen meedenken, het netwerk en de contacten in te zetten en haalbare vervolgstappen te formuleren en zetten.

Dit betekent dat deze aanpak in de eerste fasen van de beleidscyclus waarschijnlijk de grootste waarde heeft. Op momenten waarop duidelijk wordt dat een thema of probleem op meer scholen speelt, dat scholen daarbij oplopen tegen grenzen van wat wel en niet kan en waarbij zowel verheldering gewenst is over probleemdefinities en onderliggende waarden, als over wat mogelijke oplossingen kunnen zijn.

Duurzaamheid opbrengsten

De broedplaats aanpak wordt door de betrokkenen in de evaluaties vaak gekenmerkt als een eerste stap op weg naar een vervolg. De vraagstukken die zijn opgepakt zijn 'taai', wat betekent dat de opbrengsten van de bijeenkomsten kleine stappen zijn in een proces waarvoor een langere adem nodig is. En waarbij ook pas op lange termijn te zeggen is wat het oplevert.

“De schaduwkant van de broedplaatsaanpak is dus dat het nog niet klaar is. De meer beleidsmatige vragen – moeten we hier stappen zetten - die zou ik graag voortzetten, met aantal groepen om verder na te denken op niveau over examinering.”

“In de derde (en laatste) bijeenkomst werd duidelijk dat de opbrengsten van de broedplaats in het niet verdwijnen, als we er geen vervolg aan kunnen geven. De betrokken partijen zien unaniem het nut van een vervolg in.”

Inbedding aanpak en vergelijkbare initiatieven

Veel schoolleiders geven daarbij aan dat de broedplaatsaanpak meerwaarde heeft als het voorbereid op meer formele overlegmomenten, als het instrument broedplaats een (mogelijke) opmaat is voor langer lopende trajecten. Ook vanuit het ministerie gaf een beleidsmedewerker aan dat het gesprek prettig en nuttig was, maar dat vragen over achterban en representativiteit ook (moeten) worden gesteld in verdere beleidsvorming.

Daarbij kan een conclusie van een broedplaatsgesprek ook de constatering zijn dat een vervolg niet wenselijk of nuttig is. Ook die conclusies kan waardevol zijn, om te voorkomen dat er projecten, regelingen of experimenten worden opgezet waar geen draagvlak voor is of die niet passend zijn.

In de evaluaties kwam geregeld als aandachtspunt naar voren dat er meer vergelijkbare initiatieven zijn, die zowel vanuit het ministerie, de sectororganisaties als door scholen en netwerken zelf georganiseerd worden. De eerste vraag die daarna werd gesteld is hoe voorkomen kan worden dat op meerdere plaatsen hetzelfde wordt gedaan. Dit zowel in het licht van de eerder gesignaleerde sturingsoverload in het veld tussen ministerie en scholen (Waslander et al 2017), als bij de zoektocht naar een voor scholen relevante educatieve kennisinfrastructuur.

Meerdere betrokkenen vragen zich daarbij af of het stimuleren van dit soort gesprekken wel een taak of verantwoordelijkheid voor het ministerie is of zou moeten zijn. Veel schoolleiders gaven aan dat als het gaat om uitwisseling tussen netwerken onderling, men zelf het voortouw wil nemen via de sectororganisaties of via afgeleide organisaties als Schoolinfo of het expertisepunt LOB. Waarbij het

ministerie uiteraard welkom is om aan te schuiven, en waarbij actieve aanmoediging door het ministerie ook kan bijdragen. Andere zien juist een rol in de coördinatie door OCW.

“Op urgente thema’s gebeurt vaak al veel, verbindingen daartussen leggen en zoeken, zou taak moeten zijn van OCW-medewerkers”

“Zorg dat het niet overlapt. Het is een nieuw format, voorkomen dat mensen overvoerd zijn maak duidelijk waarom dit anders is en waarom mensen hier hun tijd aan moeten besteden. Onderschat niet wat er allemaal al gebeurt. Tijd is geld.”

“Kijken naar wie (VO-raad of OCW) voor een duurzame structuur voor dergelijke processen kan zorgen. Daarbij is het niet alleen van belang dat de regie ergens belegd wordt, maar ook dat er faciliteiten zijn.”

Rol van OCW

Deelnemende scholen aan de broedplaatsen zien graag dat OCW ook in de toekomst een bijdrage levert aan netwerken waar goede dingen gebeuren. Ze doelen daarmee niet alleen op een praktische en inhoudelijke bijdrage, maar ook op erkenning. Erkenning kan bijvoorbeeld blijken uit communicatie over de relatie tussen de problematiek van een netwerk en de speerpunten van OCW. Die blijken vaak dicht bij elkaar te liggen. Door dergelijke erkenning kan het ministerie ontwikkelingen stimuleren die men graag wil zien.

Om een goede inbreng te kunnen hebben tijdens een bijeenkomst van een broedplaats lijkt ‘senioriteit’, ervaring van kennis en handelen, van belang. Dit kan door de inzet van senior-beleidsmedewerkers, of via de inzet van duo’s van meer ervaren en nieuwe collega’s. Om goed mee te kunnen denken met de scholen, om specifieke vragen te kunnen beantwoorden en ook de bredere context niet uit het oog te verliezen is een bredere inhoudelijke expertise gewenst. In de gesprekken vraagt het ook om ervaring in het omgaan met dilemma’s tussen enerzijds het belang van een open dialoog en het stimuleren van netwerken, anderzijds het belang van de stelselverantwoordelijkheid en (gegeven) politieke doelstellingen. De fase van de beleidscyclus waarin een bepaald thema zich op landelijk niveau bevindt en het politieke belang dat eraan wordt gehecht, zullen een rol spelen bij het bepalen van de mate van openheid – en daarmee nut van een broedplaats gesprek.

Bij de deelname van OCW aan broedplaatsen signaleren we een nog onderliggend, maar onbenoemd, dilemma. Dit betreft niet zozeer het contact en de uitwisseling zelf, maar de gunning van middelen of deelname aan dit soort projecten. Het gaat hier om de vraag of met de inzet en deelname aan een broedplaats terecht wordt voorzien in een behoefte aan maatwerk of dat er (te veel) ruimte is voor toeval of willekeur. Een mogelijke uitweg uit dit dilemma is om gericht in te zetten op ‘broedplaats-thema’s; thema’s die aanschuren tegen de huidige inrichting van het stelsel of tegen de traditionele vormgeving van het onderwijs. Het ligt in de lijn der verwachting dat deze thema’s ook relevant zijn voor andere scholen, nu of in de toekomst.

Literatuur

Bokdam en Weijers (2018). *Pionieren met regionale aanpak van sectorontwikkeling, resultaten 2017*, Utrecht: Oberon onderzoek en advies

Boog, B. (2007). *Handelingsonderzoek-of-Action-Research*, Tijdschrift voor kwalitatief onderzoek KWALON 34, jaargang 12, nr. 1

Ginkel, van & Verhaaren (2015). *Werken aan de wakkere stad - Langzaam leiderschap naar gemeenschapskracht*, Deventer: Vakmedianet

Hooge, E.H, van der Sluis, M., en Waslander, S. (2017). *Krachtige koppels, hoe de overheid zich kan verhouden tot autonome netwerken van scholen*, TIAS School for Business and Society, Tilburg University, September 2017

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership: What It Is and How It Influences Pupil Learning*. University of Nottingham.

März, V., Gaikhorst, L., Mioch, R., Weijers, D., & Geijsel, F. P. (2018). *Van acties naar interacties. Een overzichtsstudie naar de rol van professionele netwerken bij duurzame onderwijsvernieuwing*. Amsterdam/Diemen: RICDE, Universiteit van Amsterdam/NSO-CNA Leiderschapsacademie.

Van der Steen, Scherpenisse en van Twist (2015). *Sedimentatie in sturing, systeem brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren*, Den Haag: NSOB

Verschuren, D. (2013). *Het geheim van de innovatieve schoolleiders*. Proefschrift. Den Bosch: KPC-groep.

Waslander, S., Dückers, M. & Dijk, G. van (2012). *Professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs. Een gedeeld referentiekader voor dialoog en ontwikkeling*. Leadershipcentre TiasNimbas Business School, IVA beleidsonderzoek en advies & VO-raad.

Waslander, S., Hooge, E.H. & Theisens, H.C (2017). *Zicht op sturingsdynamiek*, Tilburg: TIAS School for Business and Society, Mei 2017

Oberon

Postbus 1423, 3500 BK Utrecht
t 030 230 60 90 | f 030 230 60 80
info@oberon.eu | www.oberon.eu

Johan Bokdam, Margot Oomens
Utrecht, 17 januari 2020

Dit onderzoek is gefinancierd door het Nationaal Regieorgaan
Onderwijsonderzoek (NRO)
projectnummer 405-17-461

