

## VAN CONFECTIE NAAR MAATWERK

De veranderingen in het vmbo staan niet op zichzelf. Ze maken deel uit van de veranderingsprocessen in het totale voortgezet onderwijs. Hierbij gaat het om drie belangrijke zaken: brede ontwikkeling voor alle leerlingen, bevorderen van actieve en zelfstandig werkende leerlingen en recht doen aan verschillen tussen leerlingen. De veranderingen waarmee het vmbo te maken krijgt, vragen inspanningen van alle betrokkenen in de scholen: schoolbesturen, schoolleiders, middenmanagement, docenten en ondersteunend personeel.

Terugkijkend op drie projectjaren van 'Wegen naar vmbo 2000' (een samenwerkingsproject van KPC Groep en Interstudie), constateert projectleider Luc Rijkschroeff (KPC Groep) dat er gaandeweg een flinke ommezwaai heeft plaatsgevonden. Was er aanvankelijk sprake van een sterk centrale aansturing, langzamerhand werd duidelijk dat scholen meer behoefte hadden aan ondersteuning op maat, zowel op het niveau van samenwerkingsverbanden als op schoolniveau. Mede daardoor werd 'Wegen naar vmbo 2000' een tamelijk turbulent project.

### Positief beeld

Omdat het om een ontwikkelingswet gaat, gericht op een ingrijpende reorganisatie van mavo, (i)vbo en svo, is er op veel punten interpretatieruimte. Luc Rijkschroeff: "Voor het project betekende dit, dat er - zeker in de startfase - gezocht moest worden naar inhoud en vormen die zoveel mogelijk zouden aansluiten bij de toenmalige stand van zaken. Maar deze was zo diffuus dat een centraal bedachte inhoud maar ten dele aansloot op de verwachtingen van deelnemers. De situatie was en is regionaal gezien immers behoorlijk uiteenlopend: het aantal scholen per samenwerkingsverband verschilt sterk, het speciaal voortgezet onderwijs is niet gelijkmatig vertegenwoordigd, samenwerkingsverbanden overlappen nogal eens elkaars voedingsgebied en er is sprake van verschillende ontwikkelingsstadia. Daarbij kwam, dat scholen zich door diverse functionarissen lieten vertegenwoordigen: rectoren, locatieleiders, sectordirecteuren, coördinatoren en docenten met bijzondere taken. En dat, terwijl het project ging over *toegepast onderwijskundig leiderschap* en de doelgroep vooral de (strategische) managers zou omvatten." Niettemin is er volgens Rijkschroeff sprake van een geslaagd project: jaarlijks hebben gemiddeld ongeveer 1500 deelnemers van ruim 600 scholen aan de najaarsconferenties deelgenomen. Het aantal samenwerkingsverbanden wisselde tijdens de duur van het project; in de laatste ronde waren dat er 83. De evaluatie van deze conferenties gaf steeds een overwegend positief beeld te zien.

### Bedoeling en praktijk

Doelstelling van het project was de toerusting van schoolleiders bij het leiding geven aan het complexe proces dat moet leiden tot voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs. Het proces is daarom zo ingewikkeld, omdat tegelijkertijd gewerkt moet worden aan de ontwikkeling van leerwegen, leerwegondersteunend onderwijs, een nieuwe infrastructuur en het leerwerkhuus. Omdat de organisatorische eenheid in dit project het samenwerkingsverband was, werd het gemeenschappelijke al snel gevonden in de vormgeving van de zorg(structuur). Het project kende drie pijlers: de terugkerende cyclus van najaarsconferenties, de aanvullende ondersteunende diensten (tussen de najaarsconferenties) en de ontwikkeling van designs.

Tijdens de tweedaagse startconferentie in 1997 zijn relevante en gemeenschappelijke thema's aan de orde gesteld: de wet- en regelgeving in een notendop, de

zorgverbreding, het verwerven van draagvlak onder medewerkers, strategische beleidsontwikkeling en de planning van voorgenomen activiteiten.

De slogan voor de vervolgconferenties in 1998 luidde: 'Leiding geven aan verandering is veranderen in leiding geven'. Wat hield dat in? Rijkschroeff: "Wat we vooral wilden, was dat deelnemende schoolleiders zich aan de hand van vooraf ingeleverde, eigen sturingsvraagstukken zich zouden gaan buigen over hun persoonlijke leiderschapstijl in relatie tot die van collega's in het eigen managementteam. Waar mogelijk legden we ook de relatie naar de noodzakelijke leiderschapskwaliteiten voor het regionale samenwerkingsverband."

Een bijzondere en volgens Rijkschroeff zeer gewaardeerde 'dienst' in het project was de invoering van de zogenaamde 'knipkaart' voor scholen. "Door gebruik te maken van deze knipkaart konden scholen tussentijds een aanvullende dienst aanvragen bij een ondersteuningsinstelling van hun eigen keuze. Deze activiteiten sloten veelal aan op vraagstukken die tijdens de najaarsconferenties aan bod waren gekomen, bijvoorbeeld: bestuurlijke modellen, visie op zorg, strategisch keuzeproces."

Intussen werd vanuit het project studie verricht naar de begripsvorming van 'designs'. Daarvoor vond overleg plaats met deskundigen, werd een expertmeeting en een Group Discussion Room georganiseerd en is een voorontwerp gemaakt van een mogelijk nader uit te werken computermodel. Het uiteindelijke doel is scholen behulpzaam te zijn met de beschrijving van schoolontwerpen die zichtbaar kunnen maken aan welke aspecten van schoolontwikkeling gewerkt moet worden om tot een volwaardig vmbo te komen.

### **Ommezwaai**

In de tweede helft van 1998 kwamen er van verschillende kanten geluiden dat de inhoud van de najaarsconferenties weliswaar gewaardeerd werden, maar dat het raadzaam was in het laatste projectjaar meer op maat te werken. Met een operatie van deze aard en omvang was dat bepaald geen sinecure, vindt Rijkschroeff; want "nog los van de vraag hoe deze roep om 'maatwerk' georganiseerd moest worden, werd hiermee ongewild de discussie over de haalbaarheid van grootschalige innovaties weer actueel. Een van de leerpunten is dan ook dat in het vervolg door alle betrokkenen nauwkeurig moet worden ingeschat in hoeverre een doelstelling als in dit project geformuleerd, via een grootschalig, landelijk project kan worden gerealiseerd."

Maar intussen denderde de trein voort. Binnen de mogelijkheden die er in een dergelijk project nog zijn, vonden alle partijen (opdrachtgever, instituten, PMVO en scholen) een modus waarin ze zich redelijk konden vinden. Rijkschroeff: "Door middel van intakegesprekken met alle regionale samenwerkingsverbanden in het voorjaar van 1998 ontstond inzicht in de ondersteuningsbehoefte van de deelnemende scholen. Deze inventarisatie leidde tot het vaststellen van een aantal thema's, waaruit de scholenclusters in hun slotconferenties een programmakeuze konden maken. Met behulp van ontwikkelde halffabrikaten stonden uitvoerende adviseurs voor de zware klus om - na een tweede intake - het programma op de maat van het vragende samenwerkingsverband te snijden." Overigens kon de klant ook andere vragen stellen, voegt Rijkschroeff hieraan toe.

### *THEMA'S VOOR PROGRAMMAKEUZE*

#### *1 Ontwikkelen van gemeenschappelijkheid*

Scholen moeten binnen hun samenwerkingsverband met elkaar (bindende) afspraken

maken over de opvang en begeleiding van de zorgleerlingen.

### *2 Praktijkonderwijs*

Positionering van het praktijkonderwijs binnen het totale vmbo met als doel alle partners binnen het samenwerkingsverband inzicht te geven in de ontwikkelingen van het praktijkonderwijs en met name de rol van de regionale verwijzingscommissie.

### *3 Regulering leerlingstromen*

Het in beeld brengen van leerlingenpopulaties en het anticiperen op de toekomstige ontwikkelingen is nodig om de totale zorg(structuur) goed te organiseren.

### *4 Structuur samenwerkingsverband en bestuurlijke modellen*

Door analyse van de samenhang tussen inhoudelijke keuzen bij de invulling van zorg binnen het samenwerkingsverband en de bestuurlijke consequenties zal het samenwerkingsverband moeten komen tot het meest geschikte bestuurlijke model.

### *5 Uitwerking van leerwegondersteunend onderwijs; orthopedagogisch-didactisch centrum*

Leerwegondersteunend onderwijs kan worden aangeboden op de afzonderlijke scholen of in een aparte voorziening. Het samenwerkingsverband - na afweging van alle argumenten - tot een keuze moeten komen.

### *6 Omslag bij docenten*

Voor het scheppen van een vruchtbaar pedagogisch-didactisch klimaat is het nodig dat docenten daarbij betrokken worden. Hier ligt een belangrijke taak voor schoolleiders.

### *7 Omgaan met externe relaties*

In het nieuwe vmbo zal de school (beter) ingezet moeten worden om maatschappelijke doelen te realiseren. Daartoe zullen de externe relaties versterkt moeten worden (o.a. GOA, jeugdhulpverlening, gemeente, ROC, bedrijfsleven).

## **Designing the future**

In de tweede helft van 1999 - en voor een deel begin 2000 - hebben de slotconferenties hun beslag gekregen. Vaak werd in de offertes van samenwerkingsverbanden het geld dat nog op de 'knipkaart' stond meegenomen. Scholenclusters zijn door de uitvoerende instituten zoveel mogelijk op maat bediend. Apart uit te voeren aanvullende ondersteunende diensten moesten feitelijk in 1999 uitgevoerd zijn, omdat het project nu formeel is afgesloten en de rekening naar de opdrachtgever - het ministerie van OCenW - moet worden opgemaakt. Rijkschroeff, tot slot: "Interessant is nog te melden dat de ontwikkeling van 'designs' inmiddels ook tot een afronding is gekomen. Het heeft een produkt opgeleverd in de vorm van een verantwoord magazine, waarin modelmatig de beschrijving wordt gegeven van een tweetal scholen, op weg naar de invulling van hun vmbo. Indien de middelen daarvoor gevonden worden, zal in het verlengde van het functioneel ontwerp nog een cd-rom worden ontwikkeld. In het ene schoolmodel staat kennis en de overdracht ervan centraal, het andere gaat uit van het leren en het faciliteren van leerprocessen. Waar het nu om gaat, is dat de schoolleiding wegwijzers krijgt aangereikt op de route naar een verdere uitbouw van haar eigen vmbo. Dit instrument

is hopelijk een handig hulpmiddel om het eigenlijke werk in de school goed op toeren te laten komen."

Voor meer informatie over het project 'Wegen naar vmbo 2000' kunt u terecht bij Luc Rijkschroeff van KPC Groep (telefoon: 073 - 6247 247; e-mail: l.rijkschroeff@kpcgroep.nl).