

IN HET HART VAN...

Samenwerking zit in het hart van Sterk Techniekonderwijs. In deze serie belichten we op basis van gesprekken¹ met STO-regio's inspirerende voorbeelden van samenwerking tussen de ketenpartners in de regio. Dit keer ligt de focus op de samenwerking tussen de vmbo-scholen in een STO-regio.



Samen regionaal aan de slag

De doelen van Sterk Techniekonderwijs doen een beroep op samenwerking tussen de vmbo-scholen. Dat begint al bij de regiovorming (zie kader op pag. 02). Naast de vraag naar goed geschoold technisch personeel lagen er bij de start van Sterk Techniekonderwijs voor het vmbo ook uitdagingen op het vlak van dalende leerlingenaantallen en een terugloop van het aantal leerlingen dat voor techniek kiest (krimp en 'techniekkrimp'), het kunnen blijven bijbenen van technologische ontwikkelingen en de druk op kwaliteit, ook door het docerentekort.

De verwachting is dat doordat scholen regionale afspraken met elkaar maken er een doelmatig en duurzaam aanbod in de regio tot stand gebracht kan worden, zodat leerlingen overal kunnen blijven kiezen voor techniek. Daarnaast kunnen scholen samen optrekken voor een doelmatige benutting van faciliteiten en in een aanpak tegen het docerentekort.

Voor STO zijn er nieuwe regio's gevormd met eigen kenmerken. Dat betekent niet dat scholen 'blanco' ten opzichte van elkaar gestart zijn met STO. Scholen hebben als het gaat om samenwerking een voorgeschiedenis, die kan doorspelen in de huidige samenwerking. Zo zijn er regio's waar eerdere samenwerkingspogingen of fusies tussen scholen gestrand zijn en waar men 'van ver' moet komen, maar ook

plekken waar er voorafgaand aan STO al intensief wordt samengewerkt (en waar het aanbod al geconcentreerd is) of waar een lange samenwerkings-traditie bestaat.

Dubbele boodschap

Daarbij komt dat de natuurlijke neiging van scholen bij een vernieuwing of verandering niet is om zich

¹ Deze gesprekken zijn gevoerd in het kader van casestudies bij 20 STO-regio's en vormen onderdeel van de jaarlijkse Monitor Sterk Techniekonderwijs.

De STO-regeling stelt dat in de regiovorming minstens twee vmbo-scholen met technische beroepsgerichte profielen betrokken moeten zijn. Een eerste analyse op basis van de toen 71 goedgekeurde regioplannen liet zien, dat er gemiddeld 7,5 vmbo-vestigingen per regio betrokken zijn (Van den Berg e.a., april 2020). In vier regio's neemt het minimumaantal van twee vmbo's deel; in alle andere doen meer vmbo-scholen mee tot een maximum van 35. In 80% van de regio's participeren alle vmbo- en vso-vestigingen in de regio in Sterk Techniekonderwijs. Een vmbo-school is penvoerder en binnen STO ligt ook de regierol bij het vmbo.

onmiddellijk 'naar buiten' te richten, maar eerst intern aan de slag te gaan. Als het gaat om samenwerking in het kader van STO, gaan de gedachten van scholen vervolgens vaak in eerste instantie eerder uit naar samenwerking met 'andersoortige' partners en actoren (vmbo-mbo, po, vmbo, vmbo- bedrijfsleven) in de keten, dan met 'gelijksortige' partners (vmbo-vmbo). Dat kan te maken hebben met de verwachting dat naarmate je samenwerkingspartner meer van jou verschilt er ook meer te halen valt en er (in de keten) een groter belang is om samen te werken. Een andere verklaring waarom samenwerking 'met de buurman' als minder vanzelfsprekend opgevat zou kunnen worden, is dat scholen van hetzelfde type zich vaker in een concurrentiepositie ten opzichte van elkaar bevinden. Net als elders in de maatschappij ligt daaronder het neoliberale gedachtegoed dat concurrentie leidt tot betere prestaties, waardoor we te maken hebben met een onderwijsstelsel waarin bewust elementen van concurrentie zijn opgenomen (zie bijvoorbeeld de column van Merel van Vroonhoven in de Volkskrant van 25 november 2022). Hoewel de doelen van STO dus vragen om samenwerking tussen vmbo-scholen, hebben vmbo-scholen tegelijkertijd te maken met een situatie waarin onderlinge concurrentie (bewust) een rol speelt.

STO gaf scholen ook aanvankelijk een dubbele boodschap, met eerst de middelen die per school werden uitgekeerd voor - kort door de bocht - 'achterstallig onderhoud' en vervolgens de middelen voor het gezamenlijke plan.

Afstand overbruggen

Hoewel het 'intern gerichte' en de onderlinge concurrentie natuurlijk niet verdwenen zijn met STO, is de samenwerking tussen de vmbo-scholen wel behoorlijk toegenomen. In 2021, ruim een jaar na de formele start van STO, gaf verreweg de meerderheid van de programmaleiders aan dat de gewenste samenwerking tussen vmbo-scholen onderling - méér dan die tussen andere actoren - tot stand kwam. Dat, terwijl ruim de helft van de programmaleiders aangeeft dat er wel concurrentie tussen de vmbo-scholen in hun regio speelt, van 'verborgen' concurrentie tot - in een klein aantal regio's - hevige concurrentie. Er wordt binnen Sterk Techniek-

onderwijs samengewerkt door vmbo-scholen die dat voorheen niet deden. Het lukt sommige regio's ook om vmbo-scholen zonder technische profielen en tl-scholen aan te laten haken, hoewel dat soms wat lastiger is, bijvoorbeeld doordat op die scholen minder urgentie gevoeld wordt en ook ouders op die scholen minder warmlopen voor techniek en technologie.

Voor we ingaan op wat de samenwerking tussen vmbo-scholen bevordert dan wel in de weg staat, lopen we eerst een aantal vormen langs die de samenwerking binnen STO gekregen heeft. Deze vormen zijn deels overlappend.

- Ontmoeten/uitwisseling/delen is een vorm die vaak genoemd wordt, op het niveau van scholen of profieldoctoraten. Het gaat dan bijvoorbeeld om sparren, uitwisseling van waar scholen mee bezig zijn of hoe LOB georganiseerd is. Dat klinkt wellicht als een lichte vorm, maar is voor verdere samenwerking belangrijk, omdat men elkaar beter leert kennen, op de hoogte raakt van wie wat aanbiedt, informatie en kennis kan uitwisselen en elkaar beter weet te vinden.
- Samen ontwikkelen en/of leren komt ook in veel regio's voor en is vaak ingegeven door de projectstructuur, in werkgroepen rond actelijnen, in kennisgroepen of professionele leergemeenschappen (PLG's) of speciaal voor docenten georganiseerd op een specifiek dagdeel. Dit wordt ook beschouwd als een vorm van doelmatigheid, immers: *"Elke school hoeft niet voor zich het wiel uit te vinden."* Voorbeelden zijn samenwerking rond aansluitingsmodules voor technische keuzevakken voor leerlingen van andere profielen of de tl, ontwikkelen van docentenstages, samenwerking rond doorlopende routes, ontwikkelen van een werkwijze met het po, buitenschools leren, docenten die bij elkaar over de vloer komen en van elkaar leren. *"Daarmee overbrug je*

de afstand tussen scholen, doordat je gezamenlijk gaat kijken en werken aan thema's en vraagstukken."

- Samen bijeenkomsten en events organiseren, zoals docentenprofessionalisering, events voor het po, bedrijfsleven, samen open dagen organiseren voor het po.
- Gezamenlijk inrichten/delen/benutten van faciliteiten, zoals technieklokalen, techhubs, hotspots, techniekbussen, etc.
- Bovenschoolse netwerken organiseren, bijvoorbeeld een gezamenlijk stagebureau, een gezamenlijk bedrijsvennetwerk, een netwerk van HR-professionals voor het personeelstekort.
- Samen onderwijs maken, bijvoorbeeld keuzevakken ontwikkelen samen met bedrijfsleven en/of mbo, modules ontwikkelen, een toptraject, doorlopende leerlijnen/routes, onderwijsvernieuwing.
- Samen aanbod vormgeven/in de lucht houden en uitwisseling van leerlingen, bijvoorbeeld door het techniekaanbod op een plek te concentreren, of door het (keuze-) aanbod open te stellen voor leerlingen van andere scholen/profielen.

Samenwerking als transitie

In vergelijking met de samenwerking met het mbo of met het po valt op dat samenwerken tussen vmbo-scholen in STO sterk verbonden is met de werkwijze in STO: men trekt gezamenlijk op in werkgroepen om handen en voeten te geven aan Sterk Techniek-onderwijs, ontmoet elkaar en leert elkaar en elkaars werkwijze kennen. Deze samenwerking vloeit logisch voort uit plannen maar is meestal geen doel op zich. Waar de samenwerking met mbo, bedrijfsleven en po vaker wel expliciet als doel wordt geformuleerd, wordt dat voor de samenwerking tussen de vmbo-scholen zelden zo benoemd. De scholen hebben zich samen gecommitteerd aan een overkoepelende ambitie, die vastgelegd is in een plan (met middelen), en de samenwerking is daarin georganiseerd. Kennelijk is dat een vorm die werkt. Dan nóg loopt de samenwerking niet in elke regio even soepel of lukt het niet altijd om de geplande gezamenlijke activiteiten samen van de grond te krijgen (nog even los van corona). Zo zijn er voorbeelden van een plan voor een gezamenlijke techniekbus die langs het po zou rijden, wat uiteindelijk toch uitliep op een eigen techniekbus

per school. Of signalen van een (dreigende) sluiting van een profiel zonder dat de regio daarvan op de hoogte was. Daartegenover staat bijvoorbeeld dat er scholen zijn die hun middelen naar een andere school geschoven hebben. Of scholen die weliswaar in concurrentie met elkaar staan, maar toch samen een profiel in de lucht houden. Over de hele linie trekken de scholen in STO meer dan voorheen met elkaar op in allerlei activiteiten. Deze beweging naar 'meer samen' zou welbeschouwd ook als een transitie opgevat kunnen worden. Om die reden heeft de regio Haaglanden bijvoorbeeld samenwerking ('leren samenwerken') als actielijn opgenomen.

Samenwerking tussen scholen die met elkaar in concurrentie zijn is lastig, zeker als daar krimp bijkomt. Het is makkelijker samenwerken en delen als scholen qua voedingsgebied niet in elkaars vaarwater zitten. Maar ook dan geldt: niet alleen moet de regionale urgentie gevoeld worden, er moet ook een urgentie zijn voor samenwerking: een gevoel dat men elkaar echt nodig heeft. In een regio waar elke school een ander onderwijsconcept en een eigen profilering heeft, een andere afstand heeft tot het bedrijfsleven en een andere vraag aan het mbo is het lastig een gezamenlijke focus te vinden. *"Scholen zitten anders in de wedstrijd."* Wanneer bestuurders dan de urgentie van STO niet zo ervaren of vooral naar de middelen (voor de eigen school) kijken, helpt dat niet.

Hoeders van de gezamenlijkheid

Toch wordt er in STO ook in regio's waar de scholen/bestuurders niet zoveel met elkaar hebben wel in mindere of meerdere mate samengewerkt, soms door gerichte inzet van programma- of projectleiders, door enthousiaste docenten en/of soms door bewust in te zetten op de samenwerking. Een programmaleider vertelt: *"Onze strategie is klein beginnen en het via de docenten te laten plaatsvinden. Om te zorgen dat concurrerende scholen gaan samenwerken, moeten ze eerst ervaren dat er mooie dingen ontwikkeld worden waar ze iets aan hebben; het vertrouwen moet groeien en vervolgens kan er samenwerking optreden. Dat probeert men door low profile te werken aan doorlopende leerroutes met andere STO-regio's. In de hoop is dat zo bij docenten de vraag ontstaat: 'Kunnen we dan niet op een ander vlak ook gaan samenwerken?'"* Zo zijn er regio's (met en zonder krimp) waar het gelukt is om gezamenlijk een techniekprofiel in de lucht te houden of het techniekaanbod te concentreren op één locatie. Vaak treden programmaleiders en penvoerders op als 'hoeders van de gezamenlijkheid'. Zij hebben het overzicht en houden het regiobelang in de gaten. Een onafhankelijke/neutrale rol van de programmaleider helpt daarbij.

Het vraagt een bepaalde mindset om te gaan samenwerken: zien dat er gezamenlijk belang is en zich

daarvoor willen inzetten, elkaar wat gunnen en het besef ontwikkelen dat je samen een aanbod kunt maken voor alle leerlingen in de regio, met ruimte voor eigen identiteit. In een aantal regio's noemen de programmaleiders de verdeling van de middelen – bijvoorbeeld 'geen geld naar scholen, maar naar gezamenlijke projecten' of 'alleen middelen naar vernieuwing' – als hefboom. Scholen zijn soms nog erg intern gericht en lossen eerder iets zelf op dan samen. *"De winst zit er in dat de scholen vroeger eilanden waren en alles binnen de schoolhekken plaatsvond. Nu komen we elkaar ook buiten de schoolhekken tegen en weet men elkaar beter te vinden."* Ook een heldere visie op wat het vmbo samen wil doen/zijn voor de leerlingen in de regio onder het plan werkt bevorderend. Zo heeft de regio Meppel-Steenwijk bijvoorbeeld een visie op regio-leren ontwikkeld (dat wil zeggen: ongeacht de school die leerlingen bezoeken moeten ze kunnen kiezen voor techniek en dat ook op een andere dan hun eigen school kunnen doen) en die handen en voeten gegeven door de roosters van alle scholen parallel te schakelen, zodat nu 80 leerlingen voor de keuzevakken tussen scholen kunnen switchen.

Individueel én samen, met een beetje druk van buitenaf

Zowel als het gaat om het doel 'versterken van de kwaliteit' als bij het realiseren van een meer doelmatige aanpak zijn er veel voorbeelden van samenwerking tussen vmbo-scholen. Tegelijkertijd noemen programmaleiders dat 'scholen er nog vaak voor zichzelf inzitten'. In het systeem waarin ze zitten willen scholen liefst hun (eigen) aanbod overeind houden

en goed neerzetten/'optuigen'. Door het technikaanbod (individueel/'eigen PR' en als geheel/'STO-merk') aantrekkelijker te maken zullen er meer leerlingen voor technisch onderwijs kiezen, is de verwachting. Er zit dus een spanning tussen individueel en collectief en het vergt wat van bestuurders en scholen om de stap naar meer gezamenlijkheid te zetten. Soms helpt enige druk van de omgeving om samenwerking te stimuleren. Zoals een programmaleider het uitdrukt: 'Waar je elkaar als scholen tegenkomt is er (echte) urgentie voor samenwerking.' Zo ontstaan er bijvoorbeeld gezamenlijke stagebureaus en bedrijfscontactpersonen om het bedrijfsleven niet te overvragen. Soms speelt de provincie daarin een rol. Ook het mbo vraagt soms het vmbo (de gezamenlijke scholen) aan te geven wat het wil. Dat raakt ook aan de regierol die het vmbo heeft. In sommige regio's is er in de werkgroepen een goede manier gevonden om de balans tussen individueel en samen te vinden, door gezamenlijk aan 'producten' (bijvoorbeeld een module) te werken, en die vervolgens voor alle scholen beschikbaar te stellen. Elke school kan die vervolgens aanpassen voor eigen gebruik.

Op een aantal plekken is de samenwerking tussen de vmbo-scholen 'normaal' geworden. Hoewel denominatie nog op aardig wat plekken een rol speelt in de samenwerking, zijn er ook plaatsen waar die verschillen overbrugd worden, tot aan fusies toe. Scholen ontwikkelen en organiseren samen, en komen bij elkaar over de vloer. Vervolgens blijft het natuurlijk de kunst om zowel wat er ontwikkeld is als de samenwerking tussen de scholen te borgen, met het oog op duurzaam kunnen veranderen.

Een aantal aandachtspunten op een rijtje:

- Als vmbo-scholen elkaar niet goed kunnen vinden dan worden grote(re) ambities ook lastig te realiseren. Begin met kleine stappen: elkaar ontmoeten, leren kennen, vertrouwen opbouwen en ervaren van de meerwaarde van samenwerking helpt.
- Tegelijkertijd zijn gezamenlijke ambities belangrijk om STO-doelen te bereiken. Benoem in de ambities veeleer het belang van leerlingen, dan van andere structuren of (her)inrichting.
- Zorg ervoor dat actoren beseffen dat er een spanning bestaat tussen enerzijds doelen van STO die vragen om samenwerking tussen vmbo-scholen, en anderzijds een onderwijsstelsel waarin onderlinge concurrentie (bewust) een rol speelt. Dit vergroot onderling begrip in de samenwerking.
- Het vmbo in regio vraagt om een visie: wat willen we dan samen (zijn) in de regio? Regie betekent ook dat er een vraag moet zijn en je van elkaar weet wat je te bieden hebt.
- Benoem samenwerking als onderwerp. Er zijn verschillende samenwerkingstools voorhanden (zie bijvoorbeeld www.sterktechniekonderwijs.nl) om op de samenwerking te reflecteren en in een open gesprek de belangen van de samenwerkingspartners, de relatie, organisatie en het proces scherp(er) te krijgen. (Klaster, 2021).