



Hoe ziet de ideale school eruit?
Dat is de vraag die een aantal
initiatiefnemers uit de onder-
wijswereld zich stelde in een
bijzonder gedachte-experiment.
Een gesprek met Frank Kals-
hoven en Kees Kraaijeveld van de
Argumentenfabriek, het bureau
dat de gedachtestroom van de
initiatiefnemers begeleidde en
visualiseerde in een nieuw school-
type: de Netwerkschool.

De initiatiefnemers

- Herontwerp mbo
- VO-raad
- Stichting Kennisnet ICT op school
- Ontwikkelcentrum
- ThiemeMeulenhoff
- ROC ASA
- Coöperatie Eden U.A.

De Netwerkschool: Tekentafelschoonheid geeft prikk

Even een korte geschiedenisles. We schrijven het begin van de 20ste eeuw. Auto's zijn slechts betaalbaar voor de *happy few* en vormen zelfs in de later zo autogekke Verenigde Staten nog markante verschijningen. Pionier Henry Ford wil dat graag veranderen: een auto moet voor iedereen betaalbaar zijn. De daad bij het woord voegend, vernieuwt Ford het productieproces door rigoureus een lopende bandprincipe toe te passen. Van die lopende band rollen ruim vijftien miljoen T-Fords. Een wereldwijd succes.

Resultaat voorop

Terug naar nu. Een regenachtige dag in Amsterdam. Locatie: de Argumentenfabriek. Aan tafel zitten de beide directeuren Frank Kalshoven en Kees Kraaijeveld. En op die tafel, in zeventien op metrokaarten lijkende visualisaties: de Netwerkschool. 'Ford was bij de ontwikkeling van de Netwerkschool een duidelijke inspiratiebron', stelt Frank Kalshoven. 'Niet het proces is leidend gemaakt, zoals in het onderwijs gangbaar is, maar het resultaat: we willen het rendement van de "onderwijseuro" verdubbelen. Oftewel meer leveren voor minder geld.'

Vrijheid van denken

Met dit uitgangspunt hielden de initiatiefnemers en de Argumentenfabriek tien intensieve sessies, waarbij een volledige vrijheid van denken heerste. 'Dit is een gedachte-experiment', onderstreept Kalshoven. 'We hebben dus geen rekening gehouden met bestaande praktijken en wet- en regelgeving. Aan het eind van de rit lag er een haalbaar bedrijfsplan vervat in argumentenkaarten op tafel, de ruggengraat van wat onderwijs in de 21ste eeuw kan zijn: een doelmatig, efficiënt georganiseerde leeromgeving

waarin interne en externe netwerken een sleutelrol spelen' [zie ook de kadertekst over de zeven kenmerken, red.].

Dienstverlener

'We zien de school als een moderne, kennisintensieve dienstverlener', haakt Kraaijeveld in. 'Onderwijs is een dienst die geleverd moet worden, een na te streven resultaat. School en leerling trachten zo snel en zo efficiënt mogelijk het gewenste resultaat – een diploma – te behalen. Voor iedere leerling is de weg daarnaar toe anders. De een heeft meer begeleiding nodig dan de ander. Daarom krijgt de leerling allereerst een uitgebreide assessment, zodat duidelijk is wat deze leerling kan en wil. Daarna stelt de leerling met zijn begeleider – de accountmanager – een individueel curriculum samen om het uiteindelijke doel te bereiken. De begeleider besteedt veel aandacht aan het motiveren van zijn leerling. Mocht deze tussentijds toch minder geïnspireerd raken, dan wordt dat in het model van de Netwerkschool direct duidelijk. Een leerling kan door diens individuele curriculum en de intensieve begeleiding niet wegduiken in de anonimiteit van het klaslokaal.'

E-learning

Iedere leerling volgt een eigen pad, waarin deze door de modulaire aanpak, als ware het een computergame, steeds een level verder komt. ICT en met name e-learning spelen sowieso een zeer belangrijke rol in de Netwerkschool. 'Het huidige onderwijs maakt te weinig gebruik van de oneindige technologische mogelijkheden', vertelt Kraaijeveld. 'ICT speelt een rol in de marge, als aanvulling op de overige manieren van kennisoverdracht. Terwijl het ook "in plaats van" ingezet

elende blik op onderwijstoekomst

kan worden. Zeker bij routineklussen. Je hebt toch geen dure docenten op je loonlijst staan om de leerlingen *mit nach nebst nächst samt bei seit von zu zuwider entgegen außer aus* te leren? Rijtjes stampen kan ook via e-learning. Laat docenten werk doen dat aansluit bij hun talenten en mogelijkheden: inspireren, stimuleren en begeleiden van leerlingen.'

Loon naar werken

Naast e-learning staan onder meer luisterlessen door mensen uit het werkveld, peer-to-peer lessen en leren in de praktijk op het programma. Kalshoven over dat laatste: 'De leerlingen passen hun opgedane kennis toe op de "real world". Ze leveren reële diensten aan derden en krijgen daar ook loon voor. Leerlingen zijn dus klant, doordat ze een dienst afnemen van de school, maar ook werknemer. Ze maken onderdeel uit van leerling-ondernemingen en leren daar plannen, samenwerken, communiceren, afspraken nakomen, et cetera.'

Inspiratiebron

De Netwerkschool sluit ook op andere manieren nauw aan bij het competentiegerichte onderwijs. 'Neem het idee van leren is werken en werken is leren', stelt Kalshoven. 'De mix aan onderwijsvormen. Of het feit dat leerlingen en medewerkers eerstverantwoordelijk zijn voor hun eigen werk- en leerproces. Maar de Netwerkschool is er ook voor het vmbo, de havo en het vwo. We hebben dit schooltype weliswaar op een abstract niveau ontwikkeld, het is nadrukkelijk de bedoeling dat het in de praktijk geïmplementeerd wordt. We hopen dat scholen zich laten inspireren door de Netwerkschool. Bijvoorbeeld bij het opzetten van nieuwe opleidingen. De

tekentafelschoonheid die er nu ligt verdient een pilot in de praktijk.'

Meer informatie over de Netwerkschool vindt u op www.denetwerkschool.nl (gebruikersnaam en wachtwoord: netwerkschool).

Meer informatie over de Argumentenfabriek vindt u op www.argumentenfabriek.nl

Zeven kenmerken van de Netwerkschool

- Kennisverwerving gebeurt vooral door e-learning (en toetsing) in het eigen tempo van de leerling.
- Leerlingen (van vmbo tot vwo) leren en werken op school. Het werken staat in het teken van het leren (toepassen). Het gaat om echt werk voor echte klanten. De leerlingen krijgen betaald voor hun inbreng.
- Via leerlingondernemingen levert de school diverse (betaalde) diensten aan de omgeving waarin de school is gevestigd. Voorbeelden: onderhoud van buurtwebsites, computerondersteuning voor buurtbewoners en onderhoud van openbaar groen.
- De school levert diensten aan allerlei groepen leerlingen, van ex-basis-schoolleerlingen tot (bijcholende of re-integrerende) volwassenen. Het onderwijsproces begint altijd met een assessment: beoordelen wat de leerling al weet en wat hij nog moet leren. De duur van het proces om tot dat resultaat te komen is variabel. 'Zitten blijven', een jaar over doen, bestaat niet.
- De medewerkers van de Netwerkschool werken op basis van diverse soorten dienstverbanden en arbeidscontracten, variërend van het voltijds vaste contract tot eenmalige projectbijdrage.
- De school is het hele jaar open; leerlingen en medewerkers kunnen vakantiedagen opnemen zoals dat overigens in de maatschappij ook gebruikelijk is. De jaarlijkse onderwijstijd van leerlingen is fors hoger dan thans gebruikelijk is.
- De school kent een expliciet benoemde organisatiecultuur, die in gelijke mate geldt voor medewerkers en leerlingen. Leerlingen en medewerkers kiezen hier bewust voor, omdat deze past bij hun wensen en opvattingen.



Wij verd het maatschapp van de ond

Op deze kaart staat de missie
overzicht van hoe de Netwerks
de wereld kijkt, oftewel de visi

- Leerlingen ontwikkelen zich tot sociale, zelfstandige en verantwoordelijke persoonlijkheden
- Leerlingen manifesteren zich in verschillende rollen: als leerling, klant en als medewerker
- Leerlingen nemen onze diensten met plezier af
- Leerlingen willen het beste uit zichzelf halen
- Wij stimuleren leerlingen het beste uit zichzelf te halen
- Wij verlangen van leerlingen dat ze het beste uit zichzelf halen
- Ons productieproces sluit aan bij de wensen van de leerling
- Wij maken wederzijdse rechten en plichten expliciet in een contract
- Wij bieden diensten voor leerlingen vanaf 12 jaar

Visie Leerlingen

- Ouders willen dat wij het beste uit hun kind halen
- Ouders krijgen 24/7 inzicht in de prestaties van hun kinderen
- Ouders krijgen inzicht in onze prestaties
- Ouders die dat willen worden actief bij de school betrokken
- Wij wijzen ouders indien nodig op hun verantwoordelijkheid als ouder
- Voor goede schoolprestaties zijn leerlingen niet afhankelijk van hun ouders
- Wij maken wederzijdse rechten en plichten expliciet in een contract

Visie Ouders

- Leren is werken en werken is leren
- Een leven lang leren is de norm
- Het werken begint op school
- Iedere leerling kan bij het verlaten van de school zelfstandig zijn weg vinden
- De samenleving heeft behoefte aan zelfstandige en proactieve werknemers
- Werkzekerheid is belangrijker dan baanzekerheid

Visie Leren en Werken

- Wij leggen actief verantwoordelijkheid af aan de overheid en aan andere belanghebbenden
- De overheid eist steeds vaker prestaties in ruil voor besteding belastinggeld

Visie Overheid

Netwerkschool bubbelen elijk rendement erwijseuro

van de Netwerkschool en een
school vanuit deze missie naar
ie.

Visie Organisatie

- De organisatie is dienstbaar aan het primaire productieproces
- De organisatie levert een spectrum aan vooral kennisintensieve diensten
- De organisatie is gericht op 'operational excellence'
- De organisatie is in principe 52/52 weken in bedrijf
- De organisatie belooft concrete resultaten en levert die ook
- De organisatie is storingsvrij
- De organisatie is transparant
- De organisatie is kosteneffectief
- De organisatie is een lerende organisatie
- Diensten zijn resultaten, geen processen

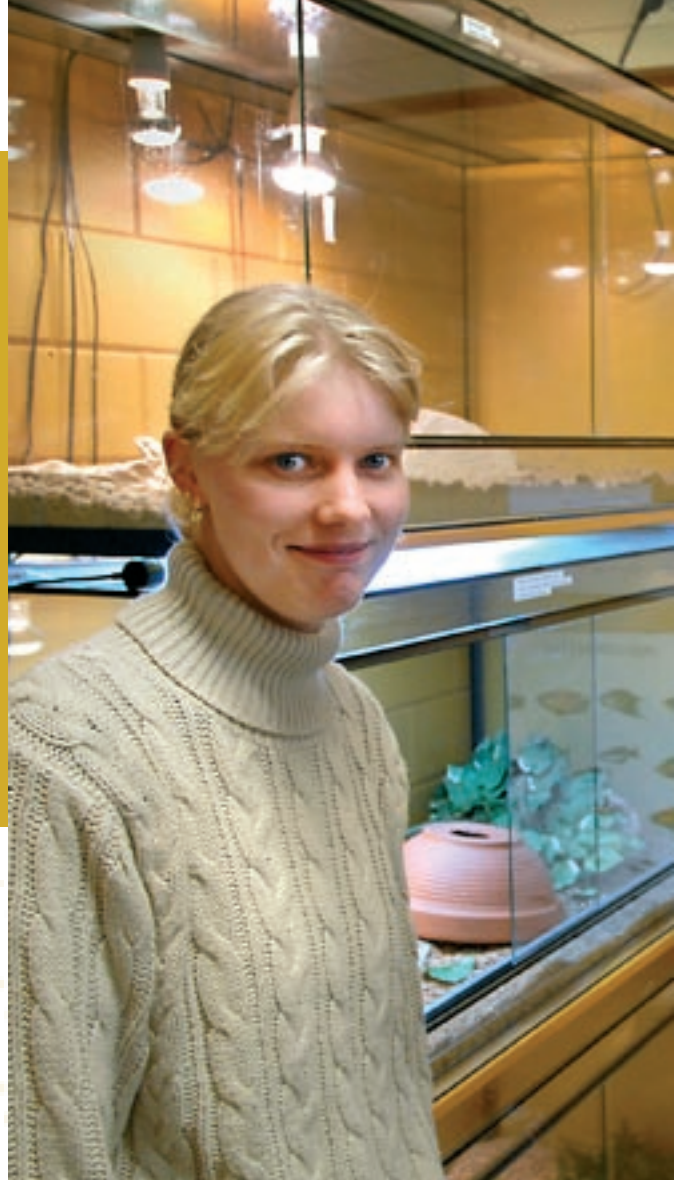
Visie Leer- omgeving

- De leeromgeving is flexibel en efficiënt
- De leeromgeving faciliteert samenwerking en ontmoetingen
- De leeromgeving faciliteert leren door doen
- De leeromgeving faciliteert zelfsturing en individuele feedback
- De leeromgeving sluit aan bij de 'screenage'
- De leeromgeving is veilig en gezond
- Leren en beoordeling gaan hand in hand

Visie Medewerkers

- Medewerkers zijn samenwerkers
- Medewerkers inspireren de leerlingen verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen leerproces
- Medewerkers hebben affiniteit met nieuwe technologie
- Medewerkers zijn resultaatgericht, kostenbewust en gericht op innovatie
- Medewerkers zijn flexibel en willen zelf ook hun leven lang leren
- Medewerkers hebben affiniteit met de leefwereld van de leerling
- Medewerkers werken met plezier
- Medewerkers zijn zich bewust van hun voorbeeldfunctie
- Medewerkers worden beoordeeld door hun leerlingen en collega's
- Medewerkers worden deels prestatieafhankelijk beloond

Praktijk, Arbeid en Scholing in de groensector. Dat is waar de naam MBO PAS-groen voor staat. Een concept van AOC Friesland, waarbij het vmbo op natuurlijke wijze overloopt in het mbo. Ingrediënten: korte lijnen, warme overdracht, kleinschaligheid, maatwerk, eigen verantwoordelijkheid en praktijkgerichtheid. De leerlingen varen wel bij deze tweejarige niveau 1 en 2-opleiding, zo blijkt uit het verhaal van Sietske en Robbin.



Groene opleiding als warm bad

Vier locaties kent MBO PAS-groen: Heerenveen, Leeuwarden, Sneek en Buitenpost. Bijzonder is dat de groenopleiding is opgenomen in een vmbo-school. Mbo en vmbo zijn als het ware één: vmbo- en mbo-leerlingen delen niet alleen dezelfde locatie, maar ook een gedeelte van de docenten. Zo is er niet alleen een warme doorstroom van vmbo naar mbo, maar zijn ook de lijnen tussen de docenten op de verschillende niveaus kort. 'De persoonlijke aanpak die het vmbo kenschetst, kan zo op het mbo worden doorgezet', legt Joy van Raan, coördinator locatie Leeuwarden bij AOC Friesland uit. 'Voor de deelnemers voelt het als een warm bad. Ze zijn vertrouwd met de omgeving en voelen zich daardoor veilig.'

Dierenliefhebber

MBO PAS-groen telt elf richtingen: variërend van akkerbouw en paardenhouderij tot voeding en bloem & design. Sietske van der Let (21) volgt de opleiding dierenverzorging in Leeuwarden. Ruim vijf jaar na het behalen van haar vmbo-diploma is ze sinds september bezig met het eerste jaar op niveau 1. 'Na het vmbo heb ik een tijdje gewerkt en daarna werd ik werkloos. Voor mij aanleiding om opnieuw naar school te gaan en voor de opleiding dierenverzorging te kiezen. Ik ben een ontzettende dierenliefhebber, en wilde daar graag mijn werk van maken.'

Ook Robbin Yska (17) had zijn oog laten vallen op dieren-

verzorging, maar koos uiteindelijk voor tuin, park & landschap op niveau 1. Reden: bij dierenverzorging lukte het niet om een stageplek te vinden. Robbin: 'Ik was eigenlijk te laat begonnen met het zoeken naar een stage, maar liep toevallig tegen een stratenmakerbedrijf aan. Dit bedrijf sprak me zo aan, dat ik alsnog naar een andere opleiding ben overgestapt.'

Prettige verhouding

Belangrijk kenmerk van het MBO PAS-groen-onderwijs is de eigen verantwoordelijkheid van de leerling. De deelnemer is medeverantwoordelijk voor zijn leerproces. Dat vertaalt zich onder andere in het vinden van een stageplek voor drie dagen in de week. Daar moet de deelnemer in principe zelf voor zorgen. 'Uiteraard worden ze gewezen op de paden die ze moeten bewandelen om een stage te vinden', aldus Van Raan. 'Maar de bal ligt bij de leerling. Hij moet er zelf iets van maken. Dat neemt niet weg dat de school tijdig ingrijpt als er geen stageplek gevonden wordt.'

Sietske en Robbin zijn inmiddels verzekerd van een stageplek. Robbin werkt bij zijn stratenmakersbedrijf en Sietske begint binnenkort aan haar tweede stage in een dierenpension. 'Op mijn stage leer ik elke keer wel wat nieuws',