



De positionering en maatschappelijke opdracht van de school

Versterken van maatschappelijke waardecreatie door de school

*Berit Lindemann
Kim van Eijck
i.s.m. PO Raad
Maart, 2013*

Inhoudsopgave

1. Inleiding en achtergrond.....	3
2. Positionering en maatschappelijke opdracht	3
2.1 De school in transitie	3
2.2 Invulling van de maatschappelijke opdracht	4
3. Waardecreatie: krachten bundelen en onderhandelen	7
4. Praktijkervaringen en reflectie vanuit de deelnemers	8
5. Tot slot	11
Het Zijlstra Center	12

1. Inleiding en achtergrond

In 2012 is het Ministerie van OCW gestart met het programma 'Ouders en school samen' om het partnerschap tussen de school en ouders te stimuleren. Ook maatschappelijke organisaties worden betrokken bij het programma. Binnen het programma staan twee thema's centraal. Ten eerste het maximaal ondersteunen van het leren en de ontwikkeling van het kind. En ten tweede de positionering van de school in de gemeenschap. De kern van de boodschap vanuit OCW is dat de school zich verder moet ontwikkelen als leer- en waarde gemeenschap, in samenwerking met de omgeving.

In het kader van dit programma heeft de PO-Raad een werkbijeenkomst georganiseerd voor schoolbesturen. Het Zijlstra Center (hierna hZC) verzorgde in februari 2013 deze werkbijeenkomst binnen het thema 'De positionering van de school in de gemeenschap'. Dit thema sluit nauw aan bij het onderzoek 'De school als maatschappelijke onderneming' van hZC in samenwerking met scholen uit het primair, voortgezet en speciaal onderwijs. Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek verzorgde hZC een interactieve sessie waarin de maatschappelijke opdracht en het betrekken van belanghebbenden, en in het bijzonder de ouders, centraal stonden¹.

Deze rapportage beschrijft de inhoud van de sessie. Allereerst is de relevantie van maatschappelijke positionering en betrokkenheid van belanghebbenden besproken (2.1) evenals bevindingen uit de praktijk op dit thema uit het lopende onderzoek van hZC (2.2). Vervolgens is een op de praktijk gebaseerd model gepresenteerd dat handvatten biedt voor het maken van goede afwegingen over de positionering van de school, de relaties die de school aangaat met haar belanghebbenden en de projecten die zij initieert (3). In de daaropvolgende paragraaf wordt kort verslag gedaan van praktijkervaringen en leerpunten van de deelnemers aan de hand van het meerwaarde model (4). De rapportage sluit af met een aantal conclusies en implicaties (5).

2. Positionering en maatschappelijke opdracht van de school

De overheid blijkt in mindere mate in staat om tegemoet te komen aan de maatschappelijke behoeften van leerlingen, ouders en hun directe omgeving en treedt daarom terug. Door decentralisering en horizontalisering komt de nadruk voor de school steeds meer te liggen op de wijze waarop zij invulling geeft aan haar maatschappelijke opdracht en op de relaties met haar maatschappelijke partners. Dit vraagt keuzes ten aanzien van de invulling van die taak. Anderzijds voelt de school de druk en de politieke focus op 'de opbrengsten' en op een niet altijd nader gedefinieerde 'onderwijskwaliteit'. Voor de scholen vormt dit een lastig spanningsveld.

2.1 De school in transitie

Gezien bovenstaande ontwikkelingen staan scholen voor een grote uitdaging. Zij zijn als het ware in transitie en zij worden geacht zich anders te organiseren en te positioneren. Van een van oudsher intern gerichte werkwijze, zullen zij zich meer naar buiten moeten oriënteren en de krachten met maatschappelijke partners en andere belanghebbenden bundelen. Van hen wordt namelijk gevraagd om

¹ Zie ook Lindemann, van Eijck, Minderman (2013). 'De school in transitie. Maatschappelijke waardecreatie door bundelen van krachten en onderhandelen.' Zijlstra reeks, VU, Amsterdam.

‘goed onderwijs’ te bieden en zich daarover te verantwoorden. Deze behoeften hebben enerzijds te maken met de inhoud en de vorm van het onderwijs. Scholen zullen bijvoorbeeld moeten afwegen wat leerlingen nodig hebben in de moderne samenleving en welke kennis en vaardigheden de hedendaagse arbeidsmarkt van hen vereist. Anderzijds hebben deze behoeften te maken met zaken die veel verder reiken dan de verantwoordelijkheid en capaciteiten van de school, waaronder de thuissituatie, ontwikkelingsproblemen, zorgvraagstukken, gezondheidsissues en de ontwikkelingen in de wijk, dorp of stad waar de leerlingen opgroeien.

Scholen krijgen, net als vele andere organisaties in het middenveld, meer bevoegdheden en verantwoordelijkheden en zij worden geconfronteerd met behoeften en vraagstukken die veel verder reiken dan bestaande beleidskaders, diensten en organisatorische grenzen. De veronderstelling is dat organisaties in het middenveld door ondernemerschap, proactiviteit en samenwerking beter het hoofd kunnen bieden aan de sociale problemen en behoeften die leven in onze maatschappij². Zij kunnen dus maatschappelijke meerwaarde creëren door middel van maatschappelijk ondernemerschap.

De school maakt een niet vanzelfsprekende transitie door die tijd kost, en bovendien inzet, keuzes en lef vereist. In deze transitie worden vragen en eisen gesteld aan de wijze waarop scholen invulling geven aan hun visie en strategie, hun onderwijsdiensten organiseren, hun samenwerkingsverbanden en relaties en de uitkomsten die zij genereert. Dit heeft geleid tot een voorhoedegroep scholen die op actiegerichte wijze de volgende hoofdvraag wilde onderzoeken:

‘Hoe kunnen scholen tegemoet komen aan de maatschappelijke behoeften van de samenleving en zich daadwerkelijk profileren als maatschappelijke ondernemingen?’

2.2 Invulling van de maatschappelijke opdracht

Een groep van tien scholen in het primair, voortgezet en speciaal onderwijs heeft zich verenigd in een voorhoedegroep³ met de ambitie om hun maatschappelijke opdracht nader te definiëren en invulling te geven. Daarmee willen zij beter aansluiten op maatschappelijke behoeften in de context waarin zij werken door krachten te bundelen in en buiten de school, met leerlingen, ouders en maatschappelijke partners⁴. Een onderdeel van deze ontwikkeling is het actieonderzoek ‘De school als maatschappelijke onderneming’. In deze paragraaf worden kort een aantal bevindingen uit dit onderzoek beschreven. Uit het onderzoek blijkt dat volgens de scholen de:

‘...maatschappelijk ondernemende school handelt volgens een (1) strategie gebaseerd op maatschappelijke behoeften (...) en (2) participeert in samenwerkingen met belanghebbenden, op (3) basis van wederzijdse afhankelijkheid ten gunste van het duurzaam leren van de leerling.’

² Minderman G.D. (2008), Legitimatatie en Verankering, uitdagingen voor de maatschappelijke ondernemer, oratie VU public controllingreeks, Enschede/Amsterdam.

³ Deze groep van tien scholen volgt op het onderzoek ‘De school als maatschappelijke onderneming’ waaraan 32 scholen uit het PO en VO deelnemen. Zie bijvoorbeeld Van Eijck, Lindemann en Minderman, 2011. ‘De school als maatschappelijke onderneming. Ondernemen of afwachten?’ Zijlstra reeks, VU, Amsterdam.

⁴ Al deze partijen worden in het vervolg van deze rapportage als ‘belanghebbenden’ geduid.

Deze beschrijving vormt de basis van een analyse-instrument dat is ontwikkeld om inzichtelijk te maken op welke wijze scholen komen tot een maatschappelijke opdracht en om de meerwaarde van deze opdracht te monitoren.

Een eerste 'nulmeting' is uitgevoerd op basis van diepte-interviews met schoolleiders en enquêtes onder professionals, ouders en externe belanghebbenden. Daaruit blijkt dat scholen in het bepalen van hun maatschappelijke opdracht op een aantal uitdagingen stuiten, namelijk:

- Afwegingen en het maken van strategische keuzes ten aanzien van maatschappelijke behoeften.
- Structureel verbinden van de omgeving/ belanghebbenden aan de school.
- Balans vinden in de primaire en taakoverstijgende dienstverlening.
- Blootleggen van de win-win in samenwerkingen.
- Meer doen met minder geld.

Deze uitdagingen blijken verband te houden met de wijze waarop scholen invulling proberen te geven aan hun maatschappelijke opdracht. Zo blijkt uit het onderzoek bijvoorbeeld dat de strategie- en beleidsvorming van de scholen voornamelijk een intern proces is dat zich afspeelt op het niveau van het management, directie en/of bestuur. Belanghebbenden worden over het algemeen achteraf geïnformeerd of geconsulteerd over het beleid en het van daar uit te ontwikkelen aanbod van de school. Bijvoorbeeld ouders die wekelijks via een nieuwsbrief worden geïnformeerd of op een informatieavond worden bijgepraat over de beleidsplannen. Door belanghebbenden achteraf te informeren of consulteren is het onduidelijk of de invulling van de maatschappelijke opdracht van de school voldoende aansluit bij de lokale behoeften en context. Verder blijkt dat de onderzochte scholen en hun belanghebbenden nauwelijks onderhandelen over de lokale behoeften die ertoe doen en het al dan niet gezamenlijk te ontwikkelen aanbod. Daarmee rijst de vraag: Ontwikkelen we nu een aanbod dat daadwerkelijk inspeelt op de lokale behoeften? Maar ook: Wat doen wij als school en wat doen wij in gezamenlijke verantwoordelijkheid met andere partners? Op het meer organisatorische vlak blijkt dat afspraken tussen scholen en samenwerkingspartners vaak beperkt blijven tot gezamenlijke inzet van mankracht en financiën, waardoor onduidelijk blijft wat de gedeelde verantwoordelijkheden en doelstellingen zijn, hoe de coördinatie en aansturing is belegd en hoe de verantwoording verloopt. Tijdens het onderzoek 'De school als maatschappelijke onderneming' is bijvoorbeeld een case onderzocht waarbij een school binnen een buurthuis, het sociaal-culturele hart van de gemeente, samenwerkt met onder andere de bibliotheek, muziekschool, een restaurant, theaterkapel en welzijnsorganisatie. Door middel van stages binnen het buurthuis krijgt de school de mogelijkheid om betekenisvol onderwijs te geven, en ook het buurthuis is geholpen met extra krachten in onder andere het restaurant. Dit algemene principe gebaseerd op een win-win situatie voor beide partijen is omarmd, maar concrete afspraken over coördinatie, aansturing en verantwoording zijn niet vastgelegd. Met als gevolg dat er minder leerlingen stage kunnen lopen dan werd verwacht en de conciërge de stagiaires aanstuurt in plaats van een leerkracht van de school. Kortom, de win-win situatie blijft uit.

Onderstaande tabel⁵ geeft een overzicht van verschillende beelden ten aanzien van de definitie van de maatschappelijk ondernemende school (zie bladzijde vier). De beelden gaan over de drie verschillende kenmerken van de definitie en de mate waarin scholen hieraan invulling geven volgens henzelf, hun professionals, maatschappelijke partners waarmee samengewerkt wordt en de ouders van leerlingen. De normering laag, midden en hoog geven aan hoe de verschillende respondenten de ontwikkeling van de school op deze kenmerken ervaren.

Kenmerken	Laag	Midden	Hoog
Strategievorming op maatschappelijke behoeften	27% (Ouders)	73% (Ouders)	0% (Ouders)
	9% (Partners)	82% (Partners)	9% (Partners)
	18% (Professionals)	73% (Professionals)	9% (Professionals)
	27% (Schoolleiders)	64% (Schoolleiders)	9% (Schoolleiders)
Samenwerking op basis van wederzijdse belangen	82% (Ouders)	18% (Ouders)	0% (Ouders)
	45% (Partners)	45% (Partners)	9% (Partners)
	73% (Professionals)	27% (Professionals)	0% (Professionals)
	27% (Schoolleiders)	36% (Schoolleiders)	36% (Schoolleiders)
Duurzaam leren faciliteren	73% (Ouders)	18% (Ouders)	9% (Ouders)
	45% (Partners)	45% (Partners)	9% (Partners)
	73% (Professionals)	27% (Professionals)	0% (Professionals)
	27% (Schoolleiders)	73% (Schoolleiders)	0% (Schoolleiders)

Uit de nulmeting blijkt dan ook dat de leiding, professionals, ouders en partners het contact en de samenwerking verschillend zien en ervaren. Veel schoolleiders geven bijvoorbeeld aan dat zij samenwerken met andere op basis van een 'win-win situatie', terwijl dit nauwelijks erkend wordt door de ondervraagde belanghebbenden. De nulmeting heeft echter ook laten zien dat alle ondervraagde belanghebbenden ambitieus zijn: de meerderheid van de interne en externe belanghebbenden van de onderzochte scholen hebben de ambitie om gezamenlijk een aanpak te ontwikkelen die de behoeften in de omgeving dient.

Verklaringen

De verklaring van de verschillende percepties over de wijze waarop de school invulling geeft aan haar maatschappelijke opdracht en meerwaarde creëert is gelegen in een aantal lokale en landelijke omgevingsfactoren, maar ook in de strategieën en positionering van onderzochte scholen.

Scholen worden in hun handelen beïnvloed door lokale factoren, zoals de internerichte organisatiecultuur, maar ook landelijke ontwikkelingen als de overheidsbezuinigingen, inspecties en de plannen rondom passend onderwijs spelen een rol. Uit het onderzoek blijkt dat de manier waarop scholen omgaan met dergelijke factoren zich gemiddeld genomen kenmerkt zich door een besloten strategie waarbij belanghebbenden nauwelijks worden betrokken. Scholen zijn geneigd om zich volgzzaam op te stellen en zich te laten leiden door een externe autoriteit, zoals de gemeente of het rijk, die bepalend zijn in welke behoeften, investeringen en arrangementen ertoe doen. Zo blijkt uit het onderzoek dat scholen hun onderwijsaanbod fundamenteel wijzigen, met bijvoorbeeld verlengde schooldagen, omdat de gemeente hen hiertoe stimuleert met nieuw beleid en subsidies. In deze

⁵ Bron: Lindemann, van Eijck, Minderman (2013). 'De school in transitie. Maatschappelijke waardecreatie door bundelen van krachten en onderhandelen.' Zijlstra reeks, VU, Amsterdam.

strategie is de school vooral gericht op het doorvertalen, implementeren en realiseren van beleid. De school heeft dan nauwelijks invloed op de totstandkoming van nieuw beleid, innovaties of veranderingen. Uit het onderzoek blijken ook andere strategieën. Namelijk, scholen zijn ook geneigd om te specialiseren middels het uitbreiden van hun primaire werkzaamheden. In deze strategie is het netwerk van de school een middel of instrument dat zij gebruikt om informatie te verzamelen, op basis waarvan de school eigenhandig haar primaire werkzaamheden aanpast of verandert. Een voorbeeld hiervan uit het onderzoek betreft een school voor speciaal onderwijs die te maken heeft met leerlingen die slechts een beperkte wereldverkenning hebben. Om hun wereld te vergroten en tegemoet te komen aan deze behoefte wil de school uitbreiden met een multifunctionele accommodatie waarin de ontwikkeling van kinderen breder wordt gestimuleerd. Bij de realisatie van dit aanbod is het belangrijk om maatschappelijke partners te betrekken maar vooral ook medeverantwoordelijk te maken voor het taakoverstijgende aanbod waarbij ook zij een belang hebben. In het onderzoek blijkt dat de neiging van scholen is om de gehele verantwoordelijkheid op zich zelf te nemen.

De uitkomst van de monitor onder tien scholen en haar belanghebbenden heeft implicaties voor het zelf vormgeven van de maatschappelijke opdracht en het creëren van maatschappelijke meerwaarde. De onderzochte scholen zijn gemiddeld genomen geneigd om eenzijdige afwegingen te maken van lokale ontwikkelingen waardoor het minder plausibel wordt dat de strategische koers een goede weerspiegeling is van de behoeften van leerlingen, hun ouders, en de omgeving waarin zij opgroeien. Tevens ontstaat het gevaar dat de school te veel verantwoordelijkheden naar zich toetrekt. Doordat er geen gedeelde belangen, doelen of verantwoordelijkheden zijn belegd met andere belanghebbenden, wordt de maatschappelijke meerwaarde van het handelen van de school minder zichtbaar en plausibel.

De leden van deze voorhoedegroep, maar ook andere scholen in Nederland, staan aan het begin van een transitie. Zij hebben zelf de kans om een maatschappelijke opdracht te formuleren en realiseren met hun belanghebbenden die aansluit op de behoeften van hun leerlingen en de omgeving waarin zij opgroeien. Dit vereist echter meer openheid en toepassing van andersoortige strategieën dan tot nog toe in de voorhoedegroep het geval is geweest. De resultaten laten zien dat er meer ruimte nodig is voor een intensieve dialoog en onderhandeling met belanghebbenden bij het bepalen van behoeften die ertoe doen en het afwegen van ideeën en investeringen die daar mogelijk op aansluiten. Op basis van de resultaten van het onderzoek is een model ontwikkeld dat daarvoor handvatten biedt.

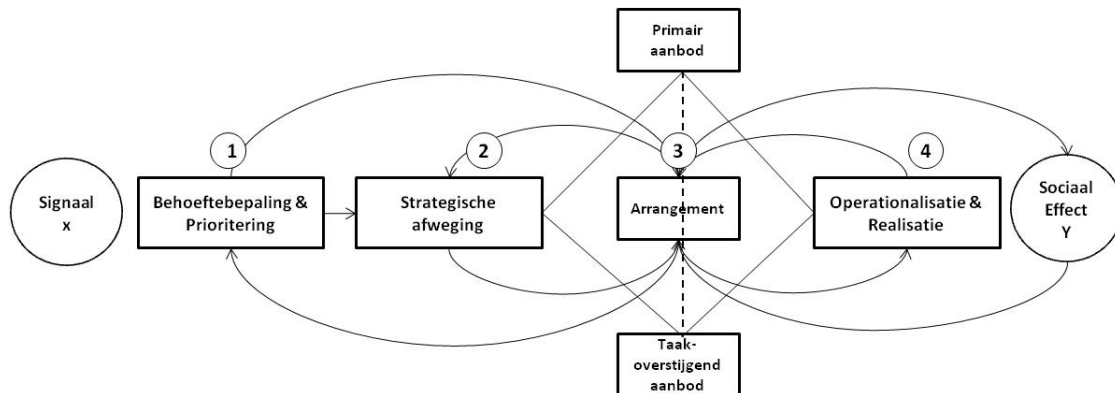
3. Waardecreatie: krachten bundelen en onderhandelen

De voorhoedegroep heeft verkend hoe de school meer bewust en afgewogen keuzes kan maken in het invullen van haar maatschappelijke opdracht en meerwaarde creatie. Het resultaat is een cyclisch proces bestaande uit vier stappen:

1. Allereerst zal de school duidelijk moeten krijgen welke maatschappelijke behoeften er leven bij de doelgroep om vervolgens een prioritering aan te brengen in deze behoeften. Dit proces wordt aangeduid als behoeftebepaling en prioritering. De veronderstelling is dat een open en kritische dialoog tussen belanghebbenden noodzakelijk is om te komen tot een gedeelde prioritering van lokale behoeften en problemen.

2. Daarop aansluitend zal de school een strategische afweging moeten maken ten aanzien van deze geprioriteerde behoeften: behoren deze behoeften tot mijn kerntaak of is het juist een behoefte die veel verder reikt, wel relevant is voor mijn doelgroep, en dus buiten de organisatorische grenzen in samenwerking met anderen moet worden opgepakt? Dit betreft de strategische afweging die de school maakt ten aanzien van haar primaire en secundaire aanbod.
3. Deze strategische afwegingen moeten vervolgens verankerd worden in bepaalde afspraken en 'spelregels' tussen betrokken belanghebbenden waarin zaken als aansturing, coördinatie en verantwoording rondom de samenwerking zijn geregeld. Deze 'spelregels' en afspraken vormen samen het institutionele arrangement.
4. Tot slot moeten er operationele afspraken worden gemaakt bij het operationaliseren en realiseren van dit aanbod. Het betreft hier afspraken als doelen, mijlpalen, te behalen resultaten, tijdsplanning en cetera.

Deze vier stappen vormen samen het proces van waardecreatie en komen in het onderstaande cyclische model samen⁶.



Via deze verschillende stappen kunnen de school en haar belanghebbenden komen tot een scherper inzicht van behoeften van leerlingen en de omgeving waarin zij opgroeien. Op basis van deze behoeften kunnen zij vervolgens wel afgewogen keuzes maken over het aanbod dat zij willen ontwikkelen en zorg dragen voor een win-win in samenwerkingen met aanwijsbare uitkomsten. In elke stap draait het in feite om samenwerking, verantwoording en dialoog. Echter, de stappen verschillen van elkaar op het gebied van doelstelling, dynamiek en vorm. De activiteiten die de school organiseert en de rollen die zij inneemt tijdens deze stappen is bepalend voor de mate van meerwaarde die de school en haar belanghebbenden creëren.

4. Praktijkervaringen en reflectie vanuit de deelnemers

Tijdens de sessie op 5 februari 2013 zijn aan de hand van de onderzoeksresultaten, een case en het model praktijkervaringen en reflecties vanuit de deelnemers besproken.

⁶ Dit model is verder uitgewerkt in verschillende stadia en omschrijvingen van de wijze waarop de proces stappen ingevuld kunnen worden. Zie daarvoor Lindemann, van Eijck, Minderman (2013). 'De school in transitie. Maatschappelijke waardecreatie door bundelen van krachten en onderhandelen.' Zijlstra reeks, VU, Amsterdam.

De deelnemers herkennen de onderzoeksresultaten en stellen zoekende te zijn naar het antwoord op de vraag hoe de school in de breedte als maatschappelijke onderneming kan functioneren. Ook willen zij gedachten uitwisselen over en onderzoeken hoe de omgeving ingezet kan worden bij de formulering en realisatie van de maatschappelijke opdracht van de school. Daarbij is niet alleen ouderbetrokkenheid essentieel maar ook de betrokkenheid van andere maatschappelijke partners. Met de deelnemers is vervolgens, aan de hand van een aantal praktijkervaringen, besproken welke aandacht- en uitgangspunten van belang zijn in het formuleren van de maatschappelijke opdracht en het creëren van meerwaarde. Deze kunnen als volgt worden samengevat:

- De school is onderdeel van haar lokale omgeving. Zij zal haar belanghebbenden meer moeten betrekken om wederzijdse afhankelijkheden en gedeelde verantwoordelijkheden bloot te leggen.
- Een gezamenlijke aanpak van alle belanghebbenden is nodig om tegemoet te komen aan lokale behoeften.
- Maatschappelijke partners denken vaak ook vanuit eigen aanbod. Ook zij zullen hun gedrag en focus moeten veranderen.
- Ouderbetrokkenheid vereist meer investering, ouders kunnen op school een actieve rol spelen en meer verantwoordelijkheid dragen. Het is de taak van de school om ouders te stimuleren en ruimte te geven om behoeften te uiten.
- De rol van het schoolbestuur/de schoolleider is van belang om een gezamenlijke aanpak aan te zwengelen. Hij biedt en bepaalt de ruimte voor onderhandeling omtrent het aanbod, ontwikkelt nieuwe arrangementen en ziet toe op de realisatie en de effecten van het aanbod.
- Aspecten als vertrouwen en imago van de school spelen daarbij ook een rol.
- De schoolleider is geen bureauambtenaar. Hij ageert tegen bureaucratie en moet zichtbaar aanwezig zijn in de relatie met ouders en andere belanghebbenden.
- De schoolleider en de professionals moeten moedig en ondernemend zijn. Specifieke vaardigheden zijn vereist die niet elke schoolleider en professional bezitten.

Het proces van meerwaarde creatie biedt belangrijke handvatten voor de wijze waarop de school met bovenstaande punten om kan gaan, met name in de fasen van behoeftebepaling en strategische afwegingen. Bijvoorbeeld, door belanghebbenden te betrekken bij de fase van behoeftebepaling kan de school een situatie creëren waarin scherpere afwegingen worden gemaakt en de lokale omgeving meer betrokken is. Daarmee kan ook inzichtelijk gemaakt worden op welke wijze deze belanghebbenden zelf een bijdrage kunnen leveren aan het voorzien in die behoeften. Immers, het gaat hier om gedeelde belangen die vaak vanuit een eigen, of verkokerd, perspectief gezien en aangepakt worden. Het gaat er juist om de krachten te bundelen om zo beleidsoverstijgende behoeften en vraagstukken op te pakken.

In het onderzoek en tijdens de sessie wordt ook duidelijk dat zowel bestuur als directie een belangrijke rol spelen in de vorming van de maatschappelijke opdracht en het leggen van verbindingen met belanghebbenden. Tegelijkertijd zijn de deelnemers kritisch over de competenties van schooldirecties en ook professionals. Het vereist lef en ondernemerschap om de 'deuren van de school open te zetten'

en verbindingen te leggen met belanghebbenden. Zo blijkt uit onderzoek en de discussie dat scholen vaak geneigd zijn zich volgend op te stellen in plaats van zelf proactief te ondernemen.

Voorts is besproken dat de school in het formuleren van haar maatschappelijke opdracht en het creëren van meerwaarde zich op momenten juist ook problematiserend en pragmatisch kan opstellen. Ter verduidelijking, bij problematiseren maakt de school partners bewust van de overlap van problemen en de gebreken van huidige gewoonten en praktijken. Zo stimuleert zij anderen om met haar te verkennen welke behoeften prioriteit hebben en te overwegen welke ideeën en investeringen daarbij aansluiten. In een pragmatische strategie is de school vooral op zoek naar zogenaamde win-win situaties. Zij mobiliseert haar netwerk niet met een voorgenomen tactiek: zij wil niet een voorstel voorleggen (overtuigen) of laten zien dat hun problemen verbonden zijn in een overlappend thema (problematiseren). Zij wil veeleer het netwerk gebruiken om haar problemen te delen en de problemen van anderen aan te horen, om vervolgens in gezamenlijkheid pragmatisch te zoeken naar mogelijkheden om samen te werken in nieuwe projecten die gedeelde problemen bestrijden⁷.

⁷ Voor alternatieve strategieën zie ook van Eijck, Lindemann en Minderman, 2013. 'De woningcorporatie in transitie. Maatschappelijke meerwaarde en ruimte in tijden van krapte'.

5. Tot slot

Op basis van zowel het onderzoek als de sessie zijn er een aantal thema's te benoemen die een prominente rol spelen in de totstandkoming van de maatschappelijk opdracht en de positionering van de school evenals de meerwaarde die zij creëert⁸.

- Hoe versterkt de school de samenwerking met haar interne en externe belanghebbenden?

Dit heeft enerzijds te maken met de relatie en het contact van de school met haar belanghebbenden en de activiteiten die de school kan organiseren om deze te intensiveren. Anderzijds heeft deze vraag te maken met de betrokkenheid en verantwoordelijkheid (eigenaarschap) van zowel schoolleiding als professionals bij de verandering die de school doormaakt als maatschappelijke onderneming. Daarbij speelt leiderschap en het doorbreken van organisatieculturen een belangrijke rol.

- Hoe kan de school samenwerking arrangeren en welke overwegingen maakt de school hierbij?

Dit betreft de reikwijdte van het 'eigenaarschap' van de school en de wijze waarop de school deze formuleert (en realiseert) met haar belanghebbenden. Deze opdracht moet idealiter gebaseerd zijn op een 'win-win' situatie, maar hoe kan deze bereikt worden? In dit proces kan de school verschillende posities innemen en strategieën toepassen. Daarnaast heeft dit te maken met het doorbreken van bestaande kokers en het samen bouwen aan nieuwe arrangementen.

- Hoe maakt de school de meerwaarde van maatschappelijk ondernemerschap zichtbaar?

Deze vraag houdt verband met de positionering en profilering van de school als maatschappelijk onderneming. De school wil de politiek en andere belanghebbenden overtuigen en laten zien dat de alternatieve aanpak van de school maatschappelijke meerwaarde creëert. Zij zal dus ook alternatieve sturings –en monitoringsmodellen moeten ontwikkelen om deze meerwaarde zichtbaar te maken. Op deze wijze stimuleert zij andere partijen om de krachten te bundelen in het creëren van een aanbod passend bij lokale behoeften en vraagstukken.

De bovenstaande thema's kenmerken zich door verandering en actie. De beantwoording van dergelijke vragen past bij de school in transitie. De thema's zijn complex en situatieafhankelijk, en dus voor iedere school anders. Scholen moeten onderzoeken en ondervinden hoe zij dit organiseren in de praktijk, hierop daadwerkelijk actie ondernemen en verandering doorvoeren. Dit vereist lef, ondernemerschap en innovatie. Pas dan creëert de school maatschappelijke meerwaarde.

⁸ Een deel van deze thema's worden verder onderzocht en in de praktijk uitgewerkt in het lopende onderzoek 'De school als maatschappelijke onderneming' van hZC.

Het Zijlstra Center

Het Zijlstra Center richt zich op het creëren en zichtbaar maken van de maatschappelijke meerwaarde (public value) van organisaties in de publieke en non-profitsector. Zij levert door academische vorming en onderzoek een bijdrage aan de verbetering van bedrijfsvoering en bestuur van overheden en maatschappelijke organisaties. Het center biedt onderwijs en verricht onderzoek in de huisvesting-, cultuur-, jeugdzorg-, zorg- en onderwijssector.



Voor meer informatie over het scholenonderzoek kunt u contact opnemen met:

Berit Lindemann: berit.lindemann@vu.nl

Kim van Eijck: k.h.van.eijck@vu.nl