



Onderwijsnetwerken met resultaat

Naar effectieve netwerken in het onderwijs?

Renée van Schoonhoven, Pieter Leenheer en
Marloes Keijzer

Colofon

Titel	Onderwijsnetwerken met resultaat Naar effectieve netwerken in het onderwijs?
Auteurs	Renée van Schoonhoven, Pieter Leenheer en Marloes Keijzer
Uitgave	Expertisecentrum Beroepsonderwijs Juli 2012
Ontwerp	Art & Design Theo van Leeuwen BNO
Vormgeving	Evert van de Biezen
ISBN/EAN	978-94-6052-049-5
Bestellen	Via verkoop@ecbo.nl o.v.v. bestelnummer A00700

Renée van Schoonhoven en Marloes Keijzer zijn verbonden aan Actis. Pieter Leenheer is redacteur van *Meso Magazine* en *MesoFocus*. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van ecbo.



ecbo 's-Hertogenbosch
Postbus 1585
5200 BP 's-Hertogenbosch
073 687 25 00

ecbo Utrecht
Postbus 19194
3501 DD Utrecht
030 296 04 75

info@ecbo.nl
www.ecbo.nl

Gebruik en overname van teksten, ideeën en resultaten uit deze publicatie is vrijelijk toegestaan, mits met bronvermelding

Inhoudsopgave

	Woord vooraf	5
1	Naar effectieve netwerken	7
2	Genereren van opbrengsten	11
3	Proces van samenwerking	13
4	Doorwerking naar primaire processen	17
5	Aanbevelingen	21
	Literatuur	23
	Bijlage 1: Beknopt overzicht bevindingen drie casestudies	25



Woord vooraf

Het belang van doorlopende leerlijnen die over de grenzen gaan van één instelling, zal niemand ontkennen. Vooral in de overstap van de ene naar de andere schoolsoort vallen leerlingen vaak uit. Ook het bieden van passende leertrajecten voor volwassenen vraagt om samenwerking tussen scholen, en daarnaast met partners die de arbeidsmarkt kennen en dicht bij de doelgroepen staan.

De overheid stimuleert deze vormen van samenwerking. Dat gebeurt vooral in de vorm van *soft governance*: verleiden en stimuleren, bijvoorbeeld met project-subsidies. In de praktijk ontdekken veel organisaties echter dat samenwerken verre van eenvoudig is. Men moet manoeuvreren binnen bestaande regelingen en stelsels. Welke experimenteer- en ontwikkelruimte blijft dan over en hoe wordt samenwerking duurzaam van karakter?

In opdracht van het Expertisecentrum Beroepsonderwijs (ecbo) verrichtten de auteurs een verkennende studie van een vmbo-mbo-netwerk, een mbo-hbo-netwerk en een netwerk van leren en werken. Deze brochure is de samenvatting van hun studie. De uitgebreide rapportage is te downloaden via www.ecbo.nl.

In de studie wordt onderscheid gemaakt tussen twee soorten opbrengsten van samenwerking in onderwijsnetwerken. Allereerst de concrete resultaten van het project waarvoor subsidie is aangevraagd. Bijvoorbeeld een portfolio dat alle opleidingen kunnen gebruiken.

Het tweede type opbrengsten betreft de inbedding van de projectresultaten in de schoolorganisatie. Worden de opbrengsten van samenwerking daadwerkelijk benut? Landt de projectoutput voldoende in de routines van de organisatie of blijft het gebruik van het portfolio 'vrijwillig' van karakter?

De studie maakt duidelijk dat veel samenwerkingsprojecten wel concrete opbrengsten opleveren, maar dat dit nog niet betekent dat de samenwerking tussen organisaties in een duurzaam netwerk transformeert. De auteurs staan stil bij de vraag wat daarvoor nodig is. Subsidies zijn daartoe niet een voldoende voorwaarde. De auteurs laten in het midden of de overheid met het faciliteren van netwerken via projectsubsidies voor het meest effectieve sturingsinstrument heeft gekozen. Wel komt helder aan de orde wat partners zelf kunnen doen om hun samenwerking stapsgewijze effectiever te maken.

Marc van der Meer
Directeur Expertisecentrum Beroepsonderwijs



Naar effectieve netwerken



Willen samenwerkingspartners hun samenwerking laten beklijven, intensiveren en uitbouwen, dan moet hun netwerk projectresultaten en met name leerresultaten laten zien. Daarvoor moet het netwerk in staat zijn procesmatige hobbels in de samenwerking te nemen en enkele cruciale schakels in het samenwerkingsproces beheersen. Wil men de resultaten bovendien door laten werken in de primaire processen van de samenwerkingspartners, dan zullen enkele fasen met eigen karakteristieke aandachtspunten en afbreukrisico's doorlopen dienen te worden. Dit zijn de voornaamste uitkomsten van een verkennende studie die het Expertisecentrum Beroepsonderwijs (ecbo) liet verrichten naar de effectiviteit van onderwijsnetwerken.¹

Stimuleren van netwerken

Het afgelopen decennium heeft de overheid via diverse regelingen en subsidies gestuurd op ketensamenwerking in het onderwijs. Dit vanuit de premisse dat samenwerken meer samenhang oplevert, wat doorlopende leerlijnen ten goede komt. Voorbeelden van deze sturing zijn de verruimde mogelijkheden tot samenwerking tussen vmbo-scholen en mbo-instellingen, innovatiearrangementen van *het* Platform Beroepsonderwijs en projecten van de voormalige projectdirectie Leren en Werken.

Netwerken onder druk

Van overheidszijde worden echter steeds minder financiële middelen beschikbaar gesteld en instellingen wegen meer dan voorheen investeringen en te verwachten opbrengsten tegen elkaar af. Investeringen in netwerken zullen dan ook meer en meer voorbehouden zijn aan die samenwerkingsverbanden die daadwerkelijk

¹ Schoonhoven, R. van, Leenheer, P. & Keijzer, M. (2011). *Samenwerken aan leren. Naar effectieve netwerken in het onderwijs?* Utrecht: Expertisecentrum Beroepsonderwijs.

effectief zijn. Dat wil zeggen: een zodanige opbrengst opleveren dat ook positieve doorwerking optreedt naar de deelnemende school/scholen. Het antwoord op de vraag *Wanneer zijn netwerken in het onderwijs effectief?* is dan ook relevant en actueel.

Onder een netwerk verstaan we in dit geval een samenwerking tussen meer dan twee organisaties die in beginsel gelijkwaardig – en dus niet hiërarchisch ten opzichte van elkaar – zijn. Netwerken in de publieke sector en in het onderwijs richten zich vaak op vraagstukken die ‘lastig’ zijn, in de zin van: niet door elk van de partners afzonderlijk op te lossen. We noemen dit ook wel ‘gemene’ of taaie problemen. De netwerken in het onderwijs hebben mede daardoor vaak een langetermijnkarakter met een open eind.

Kennislacune

In de literatuur over en in onderzoek naar samenwerking in het onderwijs kan geen antwoord op de vraag naar effectiviteit worden aangetroffen. Het accent ligt veelal op de inhoudelijke aspecten van samenwerking tussen scholen: wat realiseert men wel of niet met elkaar? Bijvoorbeeld een doorlopende leerlijn metalektro, een draaiboek voor loopbaanoriëntatie en -begeleiding, een handreiking voor warme overdracht vmbo-mbo, een verzuimprotocol enzovoorts. Zelden is er aandacht voor beantwoording van de vraag h^oe men tot inhoudelijke resultaten komt en welke organisatorische factoren of processen daaraan hebben bijgedragen. Eobo beoogt met de verkenning een bijdrage te leveren aan deze kennislacune. Hiertoe zijn twee vragen gesteld in het onderzoek.

1 *Leidt samenwerking tot opbrengsten op het niveau van het netwerk?*

Ten eerste is de vraag of en welke opbrengsten het netwerk genereert.

Bijvoorbeeld: boeken de samenwerkingspartners – bestaande uit vmbo-scholen en het mbo – in een regio resultaat als het gaat om reductie van voortijdig schoolverlaten? Hoe zijn ze tot dat resultaat gekomen?

2 *Wat draagt eraan bij dat het resultaat van de samenwerking op het netwerk-niveau doorwerkt naar de primaire processen van de samenwerkingspartners?*

Stel dat vmbo-scholen en een mbo-instelling samenwerken aan het doel van reductie van voortijdig schoolverlaten en dat zij in dat verband een interessante handreiking voor warme overdracht opleveren. Dan wil dat nog niet zeggen dat deze handreiking in de overdrachtspraktijk tussen vmbo en mbo ook

daadwerkelijk wordt benut. Beïnvloedt die handreiking het primaire proces van overdracht in de scholen? Of is het een document dat niet verder komt dan de bureaulade van de decaan op het vmbo en/of het intakebureau van het mbo?

Werkwijze bij het onderzoek

Voor het verkennende onderzoek zijn gevalsstudies uitgevoerd, is literatuuronderzoek verricht en vond een expertmeeting plaats.

Drie casestudies

Drie gevallen van samenwerking van mbo-instellingen met uiteenlopende partners zijn onderzocht: één casus van samenwerking tussen mbo en hbo, één tussen mbo en vmbo en één waarin sprake is van samenwerking tussen mbo en bedrijfsleven/ arbeidsmarktinstanties.

Literatuurstudie

Een veelheid aan publicaties over met name samenwerking tussen organisaties in het algemeen en in de publieke sector in het bijzonder is bestudeerd. Deze analyse is uitgemond in een puntsgewijs overzicht van factoren die mogelijkwijs van invloed kunnen zijn op de effectiviteit van samenwerking tussen (onderwijs)-organisaties.

Expertmeeting

Contactpersonen uit de cases en drie inhoudelijk deskundigen, Willemijn Dicke (TU Delft), Marc Coenders (Leerarchitectuur) en Pieterjan van Delden (Andersson Elffers Felix), reflecteerden tijdens een bijeenkomst op de ontwikkeling en stand van zaken van de cases.

Opzet van deze factsheet

In deze samenvatting van het onderzoeksverslag worden de belangrijkste bevindingen kort beschreven. Eerst staan we stil bij de opbrengsten op netwerkniveau in termen van typen resultaat en de procesgang die daarmee samenhangt. Daarna gaan we in op de doorwerking naar het niveau van de deelnemende scholen. Afgesloten wordt met enkele aanbevelingen.

In bijlage 1 zijn de bevindingen van de drie cases in een schema beknopt samengevat.



Genereren van opbrengsten

2

Twee soorten opbrengsten: project- en leerresultaten

In grote lijnen kennen netwerken twee soorten opbrengsten. Allereerst zijn dat de operationele verbeteringen, ofwel de concrete projectresultaten, waarin samenwerking idealiter uitmondt. Bij projectresultaten gaat het om de vraag of en in hoeverre men in een gezamenlijke activiteit erin slaagt de beoogde output te realiseren. Ten tweede kan samenwerking in netwerken en de concrete projectresultaten die men boekt, leiden tot leerresultaten op het niveau van het netwerk als geheel. Krijgt de gerealiseerde output een doorwerking in bijvoorbeeld de aanpassing van werkprocessen en routines? Komt het tot verankering van projectresultaten?

Leerresultaten blijven vaak achterwege

Uit de literatuur komt naar voren dat netwerken er meestal nog wel in slagen concrete projectresultaten te boeken, maar het behalen van leerresultaten komt minder vaak voor. Zien we dat ook terug bij de cases die in dit verkennende onderzoek zijn bestudeerd?

Casus 1: samenwerking mbo-hbo

Bij casus 1 omvat het resultaat het organiseren van diverse activiteiten zoals kennisdelingsbijeenkomsten. Ook is gezamenlijk een instrument ontwikkeld en een methodiek van terugkoppeling van studentgegevens opgezet. Een opbrengst is bovendien dat de positie van de netwerkdeelnemers in hun eigen organisatie is verduidelijkt. We zien hier dus dat een begin is gemaakt met het boeken van projectresultaat. Opgemerkt moet worden dat daar wel enige tijd overheen is gegaan, maar er liggen duidelijke aanzetten in de vorm van enkele instrumenten.

Casus 2: samenwerking vmbo-mbo

Bij casus 2 zien we dat een meer structureel platform van samenwerkingsrelaties is ontstaan. Van hieruit worden wanneer nodig concrete activiteiten samen ingezet, bijvoorbeeld ten aanzien van het Vakcollege, een recente gezamenlijke activiteit. We zien dat men in deze casus het stadium van het boeken van projectresultaten voorbij lijkt te zijn. Men erkent de waarde van het samenwerkingsverband als zodanig en houdt dit bewust – naar eigen keuze – enigszins informeel en flexibel van karakter. Indien nodig steekt men van daaruit in op projectmatige activiteiten.

Casus 3: samenwerking mbo-bedrijfsleven/arbeidsmarktinstanties

Bij casus 3 zien we dat deze succesvol is geweest in het realiseren van de doelstellingen uit de subsidieaanvraag. Er is bovendien een duidelijke EVC-procedure op papier gezet en over de hele linie is het bewustzijn over wat EVC wel en niet inhoudt, enorm toegenomen. Instellingen zien nu meer dan voorheen in dat het bij EVC zaak is in de regio samen te werken.

In deze casus is men succesvol geweest in het boeken van projectresultaat. De kwantitatieve doelstelling is zelfs overschreden, maar de implementatie van de opbrengst blijft vooralsnog achterwege. Er is derhalve nog geen zicht op het boeken van een vorm van leerresultaat.

In termen van effectiviteit kan worden gesteld dat de drie cases effectief zijn gebleken in het boeken van resultaten op projectniveau. In een van de drie gevallen (casus 2) gaat de effectiviteit een slagje verder en is men ook in staat blijvend samen te werken. De samenwerking verbreedt zich qua thematiek en diepgang in de organisaties. Leerresultaten liggen aan deze vorm van samenwerking ten grondslag.



Proces van samenwerking

3

Effectieve netwerken: beïnvloed door factoren

Netwerken brengen niet altijd projectresultaten voort. Uit de cases komt naar voren dat daarin verschillen bestaan. Het bereiken van leerresultaten is nog een stap verder; dat resultaat wordt in lang niet alle gevallen bereikt. De vraag die zich aandient, is waarom het ene netwerk er wel in slaagt (leer)resultaat te bereiken en een ander netwerk niet. Uit de literatuur komt naar voren dat vier groepen factoren van invloed kunnen zijn:

- 1 de omstandigheden waaronder het netwerk begint;
- 2 de belangen die meespelen in de samenwerking;
- 3 de structuur van en sturing in het netwerk;
- 4 de procesmatige kant van het samenwerken (ontwikkeling in gedrag en vaardigheden van deelnemers) (Van Delden, 2009a).

Vijf fasen in de samenwerking

Naast deze factoren die de effectiviteit van netwerken beïnvloeden, constateerde Van Delden ook dat netwerken in de praktijk grofweg vijf fasen doorlopen in de samenwerking:

- lering trekken;
- doelen bepalen;
- praktisch samenwerken;
- structureren;
- verbreden/verdiepen van relaties tussen partners.

Soms doorlopen netwerken deze fasen strak lineair in deze volgorde, soms doet men in een fase eerst een stap terug voordat men er weer twee of meer vooruit doet. De overgang van de ene naar de andere fase wordt in belangrijke mate bepaald door de motivatie van directbetrokkenen. Dit kan een intentionele motivatie zijn: iets *willen* bereiken. Een tweede motivatie is de activistische: iets

doen. Deze gedragsimpuls volgt vaak op de intentionele en is vooral van belang als men activiteiten wil gaan uitvoeren. Een derde motief is dat van het verbinden: de wil om de samenwerking aan elkaar te (blijven) koppelen en door te gaan met het netwerk. Die motivatie is vooral van belang tijdens het structureren en verbreden van netwerkactiviteiten.

Relatie tussen procesverloop en opbrengsten

Wat zien we van de kennis uit de literatuur terug in de drie bestudeerde cases?

Casus 1: samenwerking mbo-hbo

In het geval van casus 1 is het beeld dat de samenwerking enigszins blijft steken in de overgang tussen 'het bepalen van doelen' en 'praktisch samenwerken'. Men heeft tijd en ruimte uitgetrokken voor afdoende onderlinge kennismaking, maar tot een benutting op uitvoeringsniveau van de geschapen voorwaarden komt het (nog) niet. Vanuit onze optiek zijn er signalen dat sprake is van schijnsamenwerking. Netwerkpartners treffen elkaar dan nog wel regelmatig – bijvoorbeeld op stuurgroepniveau – en men is nog steeds beleefd en aardig naar elkaar, maar tot concrete uitvoeringsactiviteiten komt het niet (meer).

Casus 2: samenwerking vmbo-mbo

Bij casus 2 is het beeld dat men er minstens één keer in is geslaagd met elkaar een volledige samenwerkingscyclus te doorlopen. Dat geeft een basis voor (versterkt) onderling vertrouwen, op grond waarvan men bereid en in staat is vervolgactiviteiten op te pakken.

Casus 3: samenwerking mbo-bedrijfsleven/arbeidsmarktinstanties

Casus 3 is erin geslaagd op projectniveau zaken uit te voeren en af te ronden. In termen van het model: men is gekomen tot het praktisch samenwerken. Onze indruk is dat men nu bezig is met het structureren van de activiteiten en het beantwoorden van de vraag of en in hoeverre een en ander doorwerking krijgt in de staande organisaties. Die vraag lijkt niet in alle opzichten positief te worden beantwoord. In dat geval ontstaat bij deze casus een vorm van eilandsamenwerking.

Kortom: we zien in deze – overigens zeer kleinschalige en daarmee beperkte – verkenning een relatie tussen het procesverloop in het netwerk en het boeken van

met name leerresultaten op netwerkniveau. Zo zien we dat men er in één casus (casus 2) in is geslaagd minstens een keer de cyclus van samenwerking rond te maken. Er ontstaat een vorm van leerresultaat op het niveau van het netwerk. De samenwerking intensiveert zich en breidt zich uit naar andere domeinen. Bij de twee andere cases zien we dat men er in meerdere of mindere mate in slaagt op netwerkniveau projectresultaat te boeken. Leerresultaten blijven vooralsnog achterwege. Het samenwerkingsproces stopt, respectievelijk lijkt te stikken in de overgangen tussen 'intentie' en 'actie' (casus 1) respectievelijk 'actie' en 'verbinding' (casus 3).



Doorwerking naar primaire processen

4

Het uiteindelijke doel van effectieve netwerken is niet alleen het behalen van project- en leerresultaten, maar ook dat deze resultaten worden vertaald naar de primaire processen van de individuele samenwerkingspartners. Dat in een netwerk resultaten worden geboekt, hoeft dus niet tegelijkertijd in te houden dat ook de school er wat aan heeft. Het blijkt dat als samenwerkingspartners de resultaten door willen laten werken in hun primaire processen, men enkele fasen met eigen karakteristieke aandachtspunten en afbreukrisico's moet doorlopen.

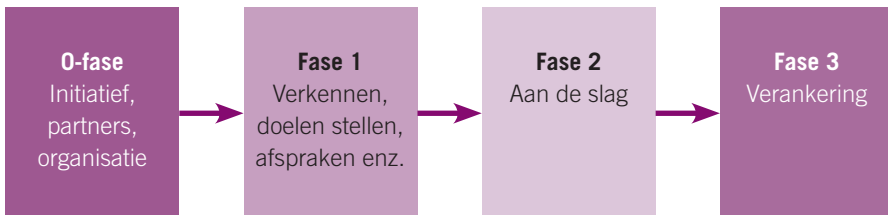
Grillig verloop

Bij netwerken gaat het vaak om het samen oplossen van problemen, om vraagstukken die elk van de netwerkpartners afzonderlijk niet kunnen oplossen. We noemen dit ook wel 'gemene' of taaie problemen. We zien dan ook vaak dat het proces van doorwerking van resultaten naar het primaire proces geen keurig, welgeordend verloop kent, zoals bij projecten in een enkele organisatie (initiatief-definitiefase-ontwerpfase enzovoorts). De oorzaken variëren. Soms moet je geheel of gedeeltelijk opnieuw beginnen omdat er een wisseling optreedt van partners. Maar soms ook blijkt het probleem veel complexer of andersoortiger te zijn dan aanvankelijk leek. Of spat de zaak uiteen wegens onoverbrugbare verschillen van mening. Al met al zijn er geen welomschreven, vaste patronen voor het ontwikkelingsverloop van samenwerkingsverbanden aan te wijzen, behalve dan voor de aanvangsfasen waarin mensen elkaar opzoeken en aftasten of ze samen verder kunnen. Daarna begint een ontdekkingsreis die een heel grillig verloop kan hebben.

Denkmodel voor doorwerking

We gebruiken een denkmodel om aan te geven wat bijdraagt aan het doorwerken van het op het netwerkniveau gerealiseerde resultaat in de primaire processen van de samenwerkingspartners. Dit model gaat uit van het ontwikkelingsverloop van netwerken en is ideaaltypisch. Het is een hulpmiddel om na te gaan hoe het er met de effectiviteit van het netwerk op een bepaald moment voor staat. Het is geen norm die voorschrijft hoe de ontwikkeling van netwerken moet verlopen.

Figuur 1 Denkmodel ontwikkelingsverloop netwerken



Volgens dit model komt een netwerk tot stand doordat partijen met een bepaald probleem of een bepaalde vraag elkaar opzoeken. Daarbij proberen ze zicht te krijgen op het probleem en de oplossingsrichting en gaan ze op zoek naar oplossingen. Als ze die eenmaal hebben gevonden, proberen ze de oplossingen te verankeren en over te dragen aan anderen.

Aandachtspunten en afbreukrisico's

Elk van deze fasen kent eigen, karakteristieke aandachtspunten en afbreukrisico's. Beknopt samenvattend zijn de belangrijkste punten per fase:

Fase 0: de aanloop

- Denk na over wie optreedt als initiatiefnemer van netwerkparticipatie en over de wijze waarop de wens of noodzaak ervan wordt gecommuniceerd.
- Kijk goed naar de samenstelling van de groep die feitelijk gaat samenwerken. Daarin is het van belang te letten op voldoende aanwezigheid van linking capaciteiten.

Fase 1: wennen en focus zoeken en Fase 2: aan de slag

- Zet in op activiteiten die gericht zijn op kennis nemen van elkaar en van elkaars cultuur.

- Laat mensen samen aan iets werken, ontwerpen en uittesten, in plaats van enkel discussie voeren.
- Zorg voor een passende 'organisatie' van de activiteiten, in de zin van duidelijke rolverdelingen.
- Zorg voor regelmatige reflectie/evaluatie van de activiteiten/werkzaamheden.
- Zorg voor een goed functionerende stuurgroep.

Fase 3: verankering van uitkomsten en effecten

- Maak partnerorganisaties al tijdens het samenwerkingsproces deelgenoot.
- Houd op netwerkniveau de focus op het leren van leerlingen.
- Zorg op netwerkniveau voor input van nieuwe gezichtspunten/ideeën. Durf bestaande ideeën ter discussie te stellen.
- Zie netwerkdeelname als één manier van professionalisering, naast vele andere manieren die hun kracht ontlene aan hun gelijktijdige, parallelle inzet.



Aanbevelingen

5

In deze verkennende studie is geconstateerd dat samenwerking in het onderwijs vooral effectief is als samenwerkingspartners hun samenwerking laten bekliven en deze vervolgens intensiveren en uitbouwen. Dit op basis van project- en vooral ook leerresultaten die men gezamenlijk boekt. Om hierin te slagen, moeten de netwerken in staat zijn procesmatige hobbels in de samenwerking te nemen en enkele cruciale schakels in het samenwerkingsproces beheersen.

Wil men de resultaten bovendien door laten werken in de primaire processen van de samenwerkingspartners, dan blijkt men enkele fasen met eigen karakteristieke aandachtspunten en afbreukrisico's te moeten doorlopen.

Op grond van de verkenning zijn vier aanbevelingen geformuleerd:

- 1 Besteed meer aandacht aan het proces van samenwerken.
- 2 Wees voorzichtig met subsidieregelingen als je samenwerking wilt stimuleren.
- 3 Kies voor het aangaan van samenwerkingsverbanden.
- 4 Problemen horen erbij; geef ruimte aan het leerproces.

Besteed meer aandacht aan het proces van samenwerken

Ten eerste is het in meer algemene zin aanbevelenswaardig meer aandacht te schenken aan het proces van samenwerken in netwerken. Meer aandacht voor het proces van samenwerken impliceert dat men zeker in de beginperiode van netwerken ruimte moet geven aan een 'balanceeract' van investeren in de opstartfase versus de neiging om snel en zichtbaar (project)resultaat te boeken. De aanbeveling strekt zich ook uit tot onderzoekers: probeer in het vervolg als het om samenwerking/ketenrelaties gaat niet alleen te kijken naar de vraag: wat levert het onderwijsinhoudelijk voor resultaat op? Probeer ook de procesmatige kant van samenwerking in de onderzoeksopzet te betrekken, zodat gewerkt kan worden aan

meer empirisch bewijs voor het antwoord op de vraag: wat werkt wel en wat werkt niet als het om effectiviteit van onderwijsnetwerken gaat?

Wees voorzichtig met subsidieregelingen als je samenwerking wilt stimuleren

Het hanteren van het subsidie-instrument van overheidswege om samenwerking tussen onderwijsinstellingen te stimuleren, leidt niet altijd en in alle opzichten tot positief resultaat. Voor het realiseren van structurele samenwerking kan een subsidie een impuls of opstart zijn, een aanmoedigingsprijs als het ware. Dit laat onverlet dat partijen de samenwerking zelf moeten willen, tot actie moeten kunnen overgaan en vervolgens ook in staat moeten zijn om tot verbinding te komen. Daarvoor zijn ter plaatse processen nodig die het enkel realiseren van de output zoals vermeld in de subsidieaanvraag, overstijgen.

Kies voor het aangaan van samenwerkingsverbanden

Voor onderwijsinstellingen zelf is het zaak om selectief te zijn in het aangaan van samenwerking in netwerken. We zien dat er zeker de laatste vijf à tien jaar wel heel veel netwerken en verbanden rondom onderwijsinstellingen zijn ontstaan. De vraag rijst of en in hoeverre dit altijd ten goede komt aan het primaire proces in de scholen zelf. Heeft een opleiding dit allemaal echt nodig? Naarmate die vraag duidelijker bevestigend wordt beantwoord, is volgens ons de kans groter dat de netwerken waar uitdrukkelijk voor participatie wordt gekozen ook effectiever worden.

Problemen horen erbij; geef ruimte aan het leerproces

In de verkenning wordt enkele keren onderstreept dat samenwerken in netwerken een vriendelijk bedoeld chaotisch, recursief proces is. Je kunt er vaak geen rechte lijn doorheen trekken. Problemen en hick-ups in het faseverloop horen erbij. Naarmate daar meer oog voor is, zal ook de ervaring bij participanten groeien en zal het arsenaal aan oplossingsrichtingen toenemen. Het zou goed zijn als bij het aangaan van samenwerkingsrelaties in het vervolg meer ruimte wordt geschapen voor dit leerproces.



Literatuur

- Asselt, R. van & Leenheer, P. (2006). Over leerloopbanen, onderwijsketen en aansluiting: een handreiking voor de vormgeving en verbetering van aansluitingen binnen het onderwijsstelsel. *MesoFocus*, 61.
- Baarsma, B., Beemsterboer, M. & Nooij, M. de (2003). *Samenwerking stimuleren, maar hoe? Op zoek naar best practices bij samenwerkingsverbanden en clustervorming in het MKB op ICT-gebied in de regio Amsterdam*. Amsterdam: Stichting voor Economisch Onderzoek.
- Bood, R., Coenders, M. & Luin, A. van (2010). *Netwerklere: omgaan met gemene problemen*. Gouda: Habiforum.
- Bruijn, H. de & Heuvelhof, E. ten (2007). *Management in netwerken: over veranderen in een multi-actorcontext*. Den Haag: Lemma.
- Bulte, A.M.W. & Sellers, F. (2011). Making an Innovation Grow: on the Shared Learning Within and Between Communities. In C. Linder (Eds.), *Exploring the Landscape of Scientific Literacy*. New York: Routledge.
- Buunk, B. (2010). *Oerdriften op de werkvloer: een evolutionair perspectief op organisaties*. Amsterdam: Bert Bakker.
- Coenders, M. & Laat, M. de (2010). Netwerklere in het onderwijs: professionalisering in de praktijk. *MesoFocus*, 78.
- Delden, P. van (2009a). *Samenwerking in de publieke dienstverlening: ontwikkelingsverloop en resultaten*. Delft: Eburon.
- Delden, P. van (2009b). *Sterke netwerken: ketensamenwerking in de publieke dienstverlening*. Amsterdam: Van Gennep.
- Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica: theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: Academic Service.
- Jong, T. de (2010). *Linking social capital to knowledge productivity*. Houten: Springer.

- Kuijpers, M. (2010). *De ontwikkeling van een doorlopende leerlijn vmbo-mbo: reflectie vanuit de kenniskring aan de hand van een format*. Driebergen: Het Platform Beroepsonderwijs.
- Leenheer, P., Vrieze, G., Kuijk, J. van & Kwakman, K. (2003). *De moeite van het vanzelfsprekende: kennis delen en kennis ontwikkelen in scholennetwerken*. Antwerpen/Apeldoorn: Garant.
- Noordegraaf, M. (2008). *Management in het publieke domein: issues, instituties en instrumenten*. Bussum: Couthino.
- Odenhal, L., Moonen, B., Overdijk, M. & Verbiest, C., m.m.v. Vries, B. de (2011). *Kennisnetwerken: over de mogelijkheden en beperkingen van kennisnetwerken*. Utrecht: VO-Raad.
- Scheerens, J., Luyten, H. & Ravens, J. van (2011). *Visies op onderwijskwaliteit; met illustratieve gegevens over de kwaliteit van het Nederlandse primair en secundair onderwijs*. Enschede: Universiteit Twente.
- Schoonhoven, R. van (2007a). *Genegen of gelegen: feiten over samenwerking tussen vo en mbo*. Amsterdam: Max Goote Kenniscentrum bve.
- Schoonhoven, R. van (2007b). *Sturing op regionale ambitie: een verkenning van theorie en praktijk*. 's-Hertogenbosch: CINOP.
- Timperley, H., Wilson, A., Barrar, H. & Fung, I. (2007). *Teacher Professional Learning and Development*. Wellington, NZ: Ministry of Education.
- Verbiest, E. (2002). *Netwerken en collectief leren: reflecties over leren in netwerken. School en samenleving, 2002-1*.
- Voncken, E., Derriks, M. & Ledoux, G. (2009). *Vernieuwen zonder blauwdruk. MesoFocus, 72*.
- Zwart, S.M.A.F de, Bakker, H.G. & Wenneker, A.E.J. (2010). *Alliantievorming tot arrangementen. Samenwerking arbeidsmarkt mbo: handreiking voor het mbo*. Utrecht: Berenschot.



Bijlage 1: Beknopt overzicht bevindingen drie casestudies

	Casus 1	Casus 2	Casus 3
Opbrengst	Diverse activiteiten zoals symposia en kennisdelingsbijeenkomsten Competentie Wijzer Terugkoppelingen Verduidelijkende positieve netwerk-deelnemers intern	<i>Breed:</i> Structurele samenwerking die zich verbreedt <i>Vakcollege:</i> Imagoverbetering Bereidheid tot innovatie Bewustere keuze bij leerlingen	Doelen uit de subsidieaanvraag zijn behaald EVC-procedure is uitgewerkt; bewustwording over EVC (breed) is gegroeid; inzet op krachtenbundeling is daarbij van belang Besef van functie van EVC in de regio is toegenomen
Borging en leerprocessen	Voortgangsrapportages o.b.v. afsprakenkaders Netwerkbijeenkomsten Verantwoording aan de bestuurders Nog geen systematische, op leren gerichte, aanpak	Geen formele beleidskaders; informeel, dynamisch Bij concrete acties, bijvoorbeeld bij het Vakcollege, zijn er wel projectplannen	Resultaten periodiek besproken in stuurgroep; rol stuurgroep moest uitkristalliseren tijdens project Projectgroep gericht op projectdoelstellingen Geen implementatieplan
Wat draagt bij?	<i>Op niveau van het netwerk:</i> Duidelijke trekkerrol hogeschool Subsidiegeelden Gelijke inzet van roc's Goede steer, betrokkenheid <i>Op het niveau van de instellingen:</i> Deelname wordt gestimuleerd Duidelijke positie deelnemers <i>Omgeving:</i> Belang van doorstroom wordt steeds breder erkend	Gezamenlijke wil om samen te werken aan overkoepelend doel Informeel karakter; vertrouwen in elkaar; flexibiliteit <i>Omgeving:</i> Wisselende betrokkenheid	<i>Wat heeft niet bijgedragen:</i> Onduidelijke insteek van CvB's Medewerking bedrijven viel tegen Domeinstrijd participanten Contradictorieel overheidsbeleid
Wat zijn aandachtspunten?	Benutting van geschapen voorwaarden Doorstroom niet hoog op agenda	Samenwerking verloopt prima. Inhoudelijke aandacht gaat uit naar krimp, fusies van roc's en gevolg voor leerlingstromen, scholing/ professionalisering docenten	Implementatie moet verbeteren Wie wil écht meedoen? Wie is waarvoor verantwoordelijk?

