NRO
NATIONAAL
REGIEORGAAN
ONDERWIJSONDERZOEK

Samenwerken aan een toegankelijk hoger onderwijs

Handreiking netwerksamenwerking



samen onderwijs versterken

NRO

Colofon

Dit rapport is tot stand gekomen met dank aan organisatieadviesbureau Common Eye in opdracht van de Expertgroep Toegankelijkheid Hoger Onderwijs (ETHO). De Expertgroep is ingesteld op voorspraak van de Tweede Kamer en wordt gefinancierd door het ministerie van Onderwijs Cultuur Wetenschap. De ETHO is ondergebracht bij het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO).

Auteurs:	Esther Klaster en Ruben van Wendel de Jood
Publicatiedatum:	26 september 2023
Referenties:	Klaster, E. en Van Wendel de Joode, R. 2023. Samenwerken aan een toegankelijk hoger onderwijs: Handreiking netwerksamenwerking. In opdracht van Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO).

Contact: info@nro.nl

Beeldmateriaal:	Common Eye, iStock, Shutterstock
Ontwerp modellen:	Siger Smit (sgrsmt ontwerpstudio)
Vormgeving:	kiwico

NRO NATIONAAL REGIEORGAAN ONDERWIJSONDERZOEK

common eye

Inhoud

1 WAAROM SAMENWERKEN AAN TOEGANKELIJK HOGER ONDERWIJS? 5
1.1 EEN STELSEL MET OVERGANGEN VRAAGT OM SAMENWERKING 5
1.2 VOOR WIE IS DEZE HANDREIKING 5
1.3 EEN INSTRUMENT VOOR SAMENWERKEN AAN EEN BETERE TOEGANKELIJKHEID IN HET HOGER ONDERWIJS 6
1.4 LEESWIJZER EN TOEPASSING 6

2 DE OPGAVE BEGRIJPEN EN DOORGRONDEN 7
2.1 BELEMMERINGEN OM IN TE STAPPEN 7
2.2 HET DEFINIËREN VAN DE OPGAVE IS EEN COLLECTIEF EN CONTINU PROCES 7
2.3 JOINT FACT FINDING 8
2.4 ONTRAFELEN VAN COMPLEXITEIT 8

3 DOMEIN 1. RICHTEN EN STUREN OP INHOUD 10
3.1 VIER AANVLIEGROUTES VOOR BETERE TOEGANKELIJKHEID 11
3.2 DRIE FASEN BIJ HET DENKEN IN OVERGANGEN 14
3.3 RICHTEN: HET WERKEN MET EEN VERANDERTHEORIE 15
3.4 STUREN OP SAMENHANG: HET DOEL-INSPANNINGEN NETWERK 16
WERKBLAD: INVULBAAR DOEL-INSPANNINGEN-NETWERK 19

4 DOMEIN 2. SAMENWERKEN IN EEN PASSEND PLATFORM 20
4.1 WERKEN AAN EEN GEDEELDE AMBITIE 21
4.2 RECHT DOEN AAN BELANGEN 22
4.3 INVESTEREN IN PERSOONLIJKE SAMENWERKINGSRELATIES 23
4.4 PROFESSIONEEL ORGANISEREN VAN HET PLATFORM 23
4.5 ZORGDRAGEN VOOR EEN BETEKENISGEVEND PROCES 24
4.6 DE VERBINDING TUSSEN DE SAMENWERKINGSTAFEL EN DE ONDERWIJSINSTELLINGEN 25
WERKBLAD: QUICK SCAN: EVALUEREN VAN DE SAMENWERKING 26

5 DOMEIN 3. ONTWIKKELEN EN VERANKEREN IN ORGANISATIES 27
5.1 STRATEGISCHE VISIE OP AANSLUITING EN TOEGANKELIJKHEID 28
5.2 LEIDERSCHAP 28
5.3 STRUCTURELE BORGING 29
5.4 EEN OPEN CULTUUR 30
5.5 GECOMMITTEERDE MEDEWERKERS 31
5.6 BORGING IN REGULIERE SYSTEMEN 32
WERKBLAD: HET ACHTJE: HOE IS DE SAMENWERKING INTERN EN EXTERN GEBORGD? 33

6 REFLECTEREN EN LEREN 34
6.1 REFLECTEREN, LEREN EN AANSCHERPEN PER DOMEIN 34
6.2 REFLECTEREN OP DE SAMENHANG TUSSEN DE DOMEINEN 35
WERKBLAD: REFLECTEREN OP DE DOMEINEN EN DE OPGAVE 37

BIJLAGE 1. ALGEMENE OPMERKINGEN BIJ DE WERKBLADEN 38

BIJLAGE 2. LITERATUUR 39

BIJLAGE 3. GESPREKSPARTNERS EN DEELNEMERS AAN SESSIES 41



1 Waarom samenwerken aan toegankelijk hoger onderwijs?

Samenwerken aan een toegankelijk hoger onderwijs roept de vraag op: is er een probleem? Is het hoger onderwijs (ho) niet toegankelijk genoeg? Voor wie dan en waarom? En wat heeft samenwerking daarmee te maken?

1.1 Een stelsel met overgangen vraagt om samenwerking

Jongeren1 krijgen in hun schoolloopbaan te maken met verschillende overgangen in onderwijssectoren: van primair onderwijs naar voortgezet onderwijs en van voortgezet onderwijs (vo) naar vervolgonderwijs. Daarnaast zijn overgangen binnen het vervolgonderwijs mogelijk: tussen mbo (middelbaar beroepsonderwijs) en hbo (hoger beroepsonderwijs) of tussen hbo en wo (wetenschappelijk onderwijs).

Overgangen tussen onderwijssectoren geven de mogelijkheid om een schoolloopbaan in een bepaalde richting voort te zetten of in een andere richting bij te sturen (Elffers en Borghans, 2014). Overgangen zijn daarmee bepalende momenten in de schoolloopbaan. Het zijn momenten die kwetsbaar kunnen zijn voor jongeren.

Onderwijsinstellingen worden primair aangestuurd vanuit hun eigen sectorale kaders en kwaliteitscriteria. Ze begeleiden leerlingen zo goed mogelijk naar de uitgang, maar hebben geen formele verantwoordelijkheid voor het verdere verloop van de schoolloopbaan. Bij de overgang naar een nieuwe onderwijssector, komen jongeren pas in beeld bij de instelling, wanneer zij zich officieel hebben ingeschreven. Hierdoor hebben instellingen in het hoger onderwijs weinig bemoeienis met het voortraject. De overgangen zijn formeel 'van niemand'. Dat maakt ze tot kwetsbare momenten in de schoolloopbanen van jongeren (Onderwijsraad, 2005).

Om soepele en effectieve overgangen te realiseren is samenwerking nodig tussen instellingen van verschillende sectoren. Alleen samen kunnen zij effectief eigenaarschap nemen over een overgangsmoment. Bovendien vraagt de complexiteit van het onderwijslandschap om een bewuste benadering van de samenwerking tussen verschillende onderwijssectoren.

1.2 Voor wie is deze handreiking

Deze handreiking is bedoeld voor beleidsmedewerkers, bestuurders, managers, projectleiders, docenten en ande-re onderwijsprofessionals die betrokken zijn bij vraagstukken rondom de aansluiting op en toegankelijkheid van het hoger onderwijs. In deze publicatie ligt de focus op overgangen tussen het vo (havo en vwo) en het ho (hbo en wo) en tussen het mbo en het hbo. Een groot deel van deze publicatie is ook bruikbaar voor andere aansluitingen, zoals tussen het vo en mbo, of tussen het hbo en wo.

In deze handreiking hanteren wij het perspectief van samenwerking. We benaderen een goede aansluiting en toegankelijkheid van het hoger onderwijs vanuit de samenwerking tussen onderwijsinstellingen uit meerdere sectoren. We analyseren bijvoorbeeld niet het onderwijssysteem of de toelatingseisen. De toelatingseisen kunnen echter wel onderwerp van gesprek zijn in een samenwerking.

Deze handreiking biedt handvatten om samenwerking tussen onderwijsinstellingen en -sectoren te stimuleren en te organiseren. Het beoogt een conceptueel en tegelijkertijd praktisch instrument te bieden dat onderwijspartners kunnen benutten bij samenwerken over de grenzen van de eigen onderwijsinstelling.

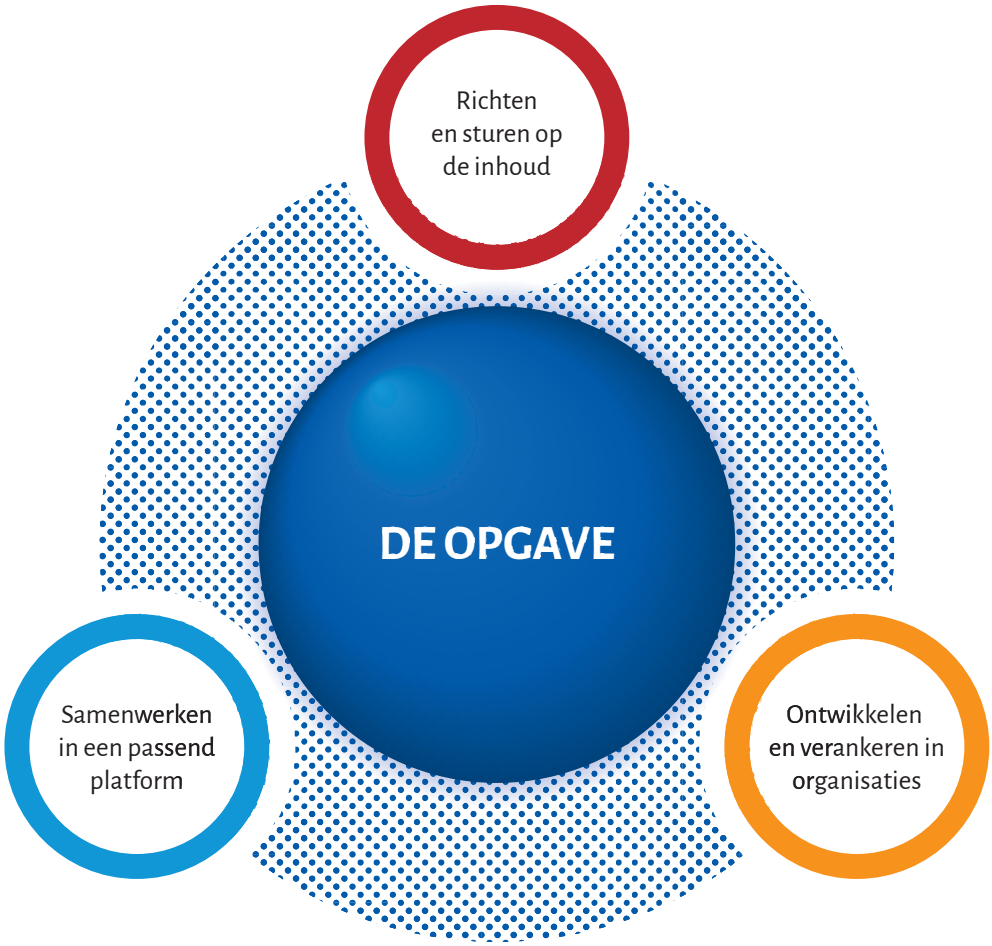
1 Hierna spreken wij over 'jongeren' als verzamelterm voor leerlingen en studenten.

1.3 Een instrument voor samenwerken aan een betere toegankelijkheid

Het realiseren van betere toegankelijkheid van het hoger onderwijs is een oplossing voor een maatschappelijke opgave. Betere toegankelijkheid is dan ook geen doel op zich. Het is een antwoord op een opgave. Het is belangrijk die opgave samen te definiëren en centraal te stellen: waarom doen we dit? Wat willen wij met elkaar oplossen? Een gezamenlijk begrip van het probleem vormt de basis voor de samenwerking.

> **Aandachtspunt 1: de onderliggende opgave kan in iedere regio anders zijn. Dat betekent ook dat een oplossing in de ene regio geen goede oplossing hoeft te zijn in een andere regio.**

Naast de opgave onderscheiden wij drie domeinen waaraan gewerkt moet worden: richten en sturen op de inhoud, samenwerken in een passend platform en ontwikkelen en verankeren in organisaties.



Figuur 1. Samenwerken aan toegankelijk hoger onderwijs

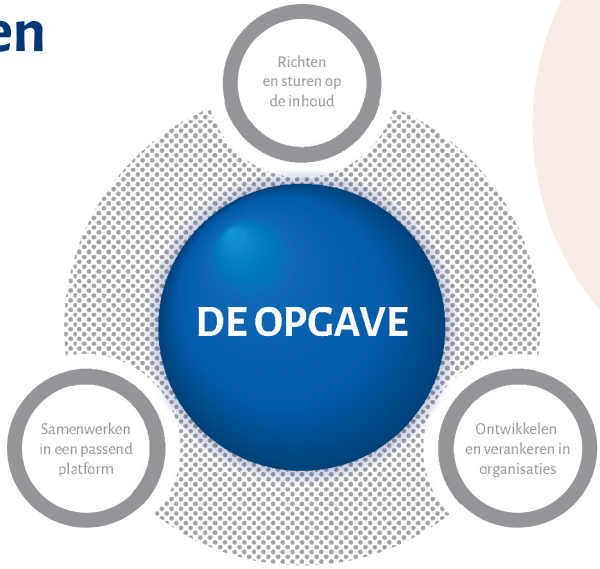
1.4 Leeswijzer en toepassing

De handreiking is opgesteld aan de hand van de begrippen in figuur 1. Deze begrippen vormen samen het instrument. In hoofdstuk 2 gaan we in op het belang van het begrijpen en doorgronden van de opgave. In de daaropvolgende hoofdstukken lichten wij de domeinen van het model toe: Richten en sturen op de inhoud (hoofdstuk 3), Samenwerken in een passend platform (hoofdstuk 4) en Ontwikkelen en verankeren in organisaties (hoofdstuk 5). Hoofdstuk 6 staat in het teken van de onderlinge samenhang van de domeinen. Elk hoofdstuk bevat praktische instrumenten bij de conceptuele modellen. Deze instrumenten kunnen ingezet worden in sessies en tijdens gesprekken voor nieuwe en lopende samenwerkingen tussen instellingen.

2 De opgave begrijpen en doorgronden

De maatschappelijke opgave is het vertrekpunt voor de samenwerking tussen instellingen uit verschillende sectoren. De maatschappelijke opgave is complex en meervoudig. Daardoor kan deze alleen gezamenlijk door instellingen in een regio gedefinieerd worden. Hiermee geven instellingen betekenis en inhoud aan de opgave.

Aandachtspunt 1: de onderliggende opgave kan in iedere regio anders zijn. Dat betekent ook dat een oplossing in de ene regio geen goede oplossing hoeft te zijn in een andere regio.



2.1 Belemmeringen om in te stappen

Elke instelling heeft eigen overwegingen bij de keuze om mee te doen aan een samenwerking. Zo zijn er ook verschillende redenen om niet in te stappen in een samenwerking. Instellingen kunnen een maatschappelijke opgave bijvoorbeeld niet als hun probleem of verantwoordelijkheid beschouwen. Ook is het mogelijk dat instellingen andere taken prioriteit geven. Bovendien kan de keuze over participatie in een samenwerking afhankelijk zijn negatieve eerdere ervaringen, waarbij activiteiten niet hebben geleid tot verbetering van de opgave. Tot slot kunnen de heersende normen en overtuigingen binnen een instelling doorslaggevend zijn om niet bij te dragen aan de maatschappelijke opgave.

Tip 1: investeer in een gezamenlijk begrip van de belemmeringen die een rol spelen wanneer onderwijsinstellingen de opgave uit de weg lijken te gaan. Een beter begrip van de belemmering biedt mogelijkheden om met elkaar in gesprek te gaan en belemmeringen uit de weg te nemen.

2.2 Het definiëren van de opgave is een collectief en continu proces

Opgaves zijn om meerdere reden complex. Allereerst is er de inhoudelijke complexiteit van het vraagstuk. Hierdoor is het lastig om een scherp beeld te krijgen van de feitelijke situatie. Het is daarom belangrijk dat een samenwerkingsverband nagaat in hoeverre ze de huidige situatie in beeld hebben. Weten de partners waar het spaak loopt in de aansluiting? Zijn er algemene problemen, of zijn er juist specifieke overgangen, opleidingen, of doelgroepen die een stugge aansluiting ervaren? Wat zijn achterliggende verklarende factoren dat het juist daar niet soepel verloopt? En wat zijn de consequenties?

Dit vraagt om inzicht, onderzoek in data, vergelijkingen met bijvoorbeeld andere regio's en het verkennen en begrijpen van casuïstiek.

TIP 2: wees helder waar jullie het over hebben! Spraakverwarring ligt altijd op de loer.

Daarnaast bestaat er sociale complexiteit in de opgave. Bij elke opgave zijn veel en diverse onderwijsinstellingen betrokken die allemaal hun eigen percepties, behoeften en belangen hebben. In een ideale situatie bepaalt de opgave de samenstelling van de tafel, dat wil zeggen de instellingen die nodig zijn om de opgave op te lossen.

Door de sociale complexiteit is er niet één objectieve definitie van de opgave. Perspectieven op wat het probleem is, hoe groot het is, wat de impact en urgentie is en wat oorzaken zijn, kunnen voor verschillende onderwijs-instellingen anders zijn. Door joint fact finding doen de samenwerkende instellingen een inhoudelijke verken-ning om tot een gezamenlijk vertrekpunt van de opgave te komen.

TIP 3: investeer gezamenlijk in een proces om de inhoud te onderzoeken: daarmee ontstaat een beter gedeeld beeld van de opgave.

In het samenspel van inhoudelijke en sociale complexiteit moeten de onderwijsinstellingen de opgave steeds opnieuw herzien. Hiervoor moeten ze periodiek met elkaar in gesprek over de opgave en hoe inspanningen bijdragen aan het oplossen van de opgave. Nieuwe ontwikkelingen volgen elkaar op en dit beïnvloedt zowel de opgave als de bedachte aanpakken. Wat gisteren nog een duidelijk probleem was, kan vandaag achterhaald zijn door een verandering in wet- en regelgeving. Een periodieke toets zorgt ervoor dat de samenwerkende partners de juiste inspanningen leveren. Een tweede reden om de opgave regelmatig met elkaar te blijven toetsen, is dat de functie van de opgave gedurende de samenwerking verandert. In het begin van de samenwerking verbindt de opgave instellingen met elkaar. Tijdens het proces verandert dit in een basis en motivatie voor het maken van concrete afspraken. Nadat deze gemaakt zijn en de uitvoering ervan loopt, wordt de opgave een referentiepunt om te beoordelen of onderwijs-instellingen met elkaar op de goede weg zitten en tot de gewenste resultaten en effecten komen.

"Het komen tot de opgave moet je gezamenlijk doen. Zolang er geen gezamenlijke probleemdefinitie is, blijft het een wij-zij-verhaal en kom je nergens."
(bestuurder voortgezet onderwijs)

2.3 Joint Fact Finding

Een valkuil bij het formuleren van de opgave is dat deze te abstract blijft en er vanuit een abstracte opgave wordt gekozen voor generieke oplossingen. Het is belangrijk om niet alleen op intuïtie te vertrouwen. De samenwerkingspartners moeten hun intuïtie aanvullen met monitoringsdata en patronen waaruit blijkt wat de problemen zijn en waar deze zich voordoen (bijvoorbeeld in de voorbereiding, overgang of landing in het hoger onderwijs). Op die manier kan geanalyseerd worden waar zich problemen voordoen, wat (mogelijke) oorzaken zijn en wie ervoor nodig zijn om deze problemen aan te pakken.

"Het risico is te snel oplossingen te verzinnen. Als je echt onderzoekt waar de problemen zich voordoen, kun je op die thema's focussen waar de meeste winst te behalen is en zo de krenten uit de pap halen." (onderzoeker)

2.4 Ontrafelen van complexiteit

Het risico van de complexiteit is dat onderwijsinstellingen blijven kijken naar de hele opgave en daarmee niet verder komen. Dan kan het goed zijn om de opgave in kleinere stukken op te knippen en quick wins te realise-

ren. Daarnaast krijgen instellingen door relatief eenvoudige interventies een beter begrip van de inhoudelijke complexiteit van de opgave. Het leren vindt ook plaats op de sociale as door in kaart te brengen wie de andere instellingen zijn. Door samen te werken aan kleinere oplossingen leren instellingen elkaar kennen en kunnen ze bouwen aan wederzijds vertrouwen en de groei van onderlinge loyaliteit.

TIP 4: het realiseren van quick wins draagt bij aan het oplossen van de opgave.

Hulpvragen bij het begrijpen en doorgronden van de opgave

Onderstaande hulpvragen kunnen helpen bij het inventariseren van de opgave met alle betrokkenen. In de praktijk gaat het hier om een iteratief proces: samen bepaal je de inhoudelijke opgave en de opgave bepaalt mede de samenstelling van de tafel. De sociale en de inhoudelijke dimensie beïnvloeden elkaar dus wederzijds.

Inhoudelijke dimensie

- Welke data en feiten hebben we tot onze beschikking om de opgave te doorgronden?
- Zijn er voorbeelden die ons helpen om de inhoud van de opgave beter te begrijpen?
- Over welke feiten en interpretaties zijn wij het eens?
- Welke experts en rapporten vertrouwen we?
- Welk beeld hebben wij van de feitelijke situatie?
- Bij welke overgangen/opleidingen/doelgroepen zijn er knelpunten?
- Wat zijn achterliggende verklarende factoren van deze knelpunten?
- Wat zijn consequenties van deze knelpunten?

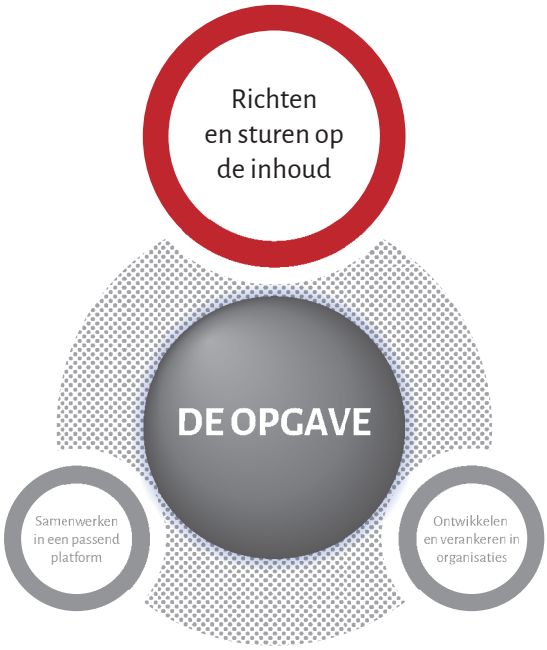
Sociale dimensie

- Welke onderwijsinstellingen hebben we nodig bij deze opgave?
- Zijn er al bestaande overlegtafels waar wij als onderwijsinstellingen samen in zitten?
- Welke instellingen hoeven wij niet uit te nodigen aan tafel?
- Wat is ieders perspectief op de definitie en urgentie van de opgave?
- Zijn er factoren die ons belemmeren om in te stappen?

Gewenste opbrengst: een gedeeld beeld van de opgave.



3 Domein 1. Richten en sturen op inhoud



Het eerste domein is het domein van de inhoud. Het domein van de inhoud richt zich op het formuleren van een aanpak, doelen en activiteiten die bijdragen aan het oplossen van de opgave. Zorgvuldig invulling geven aan dit domein verkleint het risico dat alle instellingen aan de slag gaan met activiteiten die zinvol lijken, maar waarbij het onduidelijk is of en hoe die activiteiten bijdragen aan het oplossen van de grotere, gedeelde opgave.

Vanuit de gezamenlijke opgave is het zaak te bepalen wat de gewenste situatie is en wat daarbij realistische doelen zijn. De opgave is waarschijnlijk te breed en te complex om als geheel aan te pakken. Instellingen moeten bepalen of ze bijvoorbeeld inzetten op specifieke doelgroepen, een specifieke overgang (bijvoorbeeld mbo-hbo) of specifieke opleidingen/profielen.

Uit praktijkvoorbeelden van samenwerking voor een betere toegankelijkheid van hoger onderwijs, blijkt dat zich vaak uitdagingen voordoen bij het formuleren van ambities. Een algemene ambitie op abstract niveau, zoals ‘elke leerling op de juiste plek’ of ‘verbeteren van de doorstroom’ wordt meestal door iedere instelling gedeeld. Zulke ambities geven echter geen richting en zijn niet meetbaar. Het is dus van belang om ambities zo concreet mogelijk te formuleren in de vorm van haalbare doelen.

Vaak zijn er binnen de onderwijsinstellingen al bestaande projecten, initiatieven en samenwerkingen. Het is belangrijk om eerst in kaart te brengen welke initiatieven er bestaan voordat instellingen nieuwe initiatieven ontwikkelen. Daarbij is het belangrijk om te evalueren hoe effectief de huidige initiatieven zijn. Instellingen kunnen dan uitzoeken of de positieve invloed van huidige inspanningen versterkt kan worden door bijvoorbeeld het opschalen, intensiveren of verbinden van projecten. Als duidelijk is wat werkt, komt ook in beeld waar nieuwe acties nuttig kunnen zijn. Welke aspecten werken de instellingen nog niet aan, of welke activiteiten boeken onvoldoende effect? Het antwoord op deze vragen vormt dan de basis voor het ontwikkelen en initiëren van nieuwe activiteiten. Gedurende de samenwerking heeft ‘sturen op de inhoud’ de functie van voortgang bewaken en bijsturen.



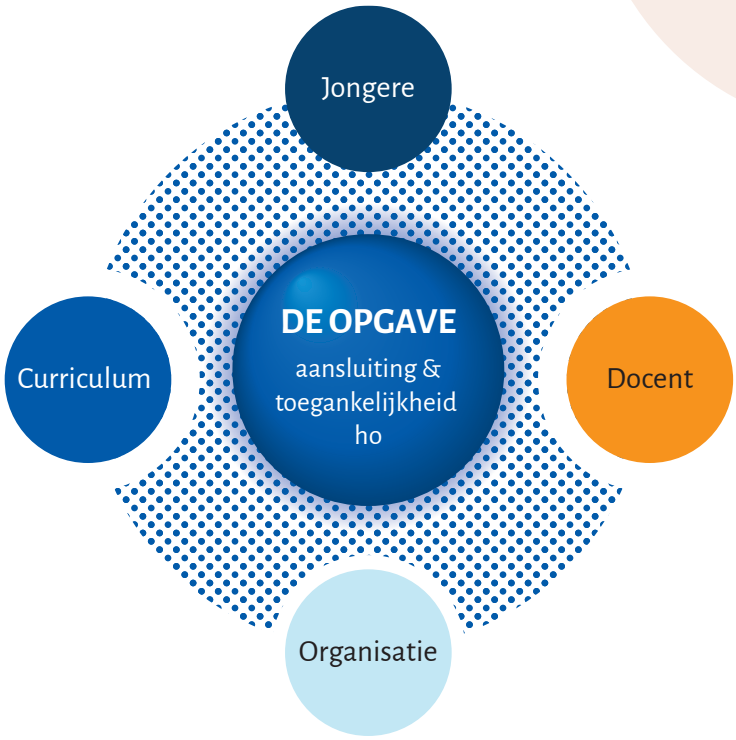
Dit hoofdstuk beschrijft een aantal inhoudelijke modellen en aanpakken. Het zijn manieren om het inhoudelijke gesprek te voeren en om gezamenlijk te sturen op het realiseren van doelen.

3.1 Vier aanvliegroutes voor betere toegankelijkheid

Bij gesprekken over het bepalen van de inhoudelijke focus ligt spraakverwarring op de loer. Elke partij heeft bij grote en abstract thema's als 'toegankelijkheid' en 'aansluiting' eigen (impliciete) associaties en beelden. De ene instelling denkt misschien aan inhoudelijke aansluiting van vakken, terwijl de andere instelling denkt aan loopbaan-oriëntatie en -begeleiding (LOB) en de keuzeprocessen van leerlingen.

Aandachtspunt 2: in veel organisaties lijkt een betere aansluiting of toegankelijkheid gelijk gesteld te worden aan het verlagen van de (kwaliteits)lat. Dit is niet hetzelfde. Het is geen pleidooi om toetsen eenvoudiger te maken of toelatingseisen te verlagen.

Om spraakverwarring te voorkomen en het gesprek te focussen kan het helpen om een kapstok te hebben waarin het thema 'aansluiting op het hoger onderwijs' gestructureerd wordt. In figuur 2 is een kapstok weergeven, waarin onderscheid wordt gemaakt tussen vier aanvliegroutes: de jongere, de docent/medewerker, het curriculum en de organisatie.



Figuur 2. Een indeling naar focusgebieden bij aansluiting en toegankelijkheid

Moeilijke inhoudelijke discussies (praktijkvoorbeeld)

In een samenwerking wordt gesproken over het thema aansluiting. Het gesprek verloopt stroef. De professionals bespreken allemaal inspanningen die kunnen bijdragen aan een betere aansluiting. Ze realiseren zich dat veel kan, maar weten niet hoe ze het gesprek moeten structureren. Een model om de inspanningen te ordenen en vervolgens in gesprek te gaan over welk focusgebied de meeste aandacht verdient, zorgt ervoor dat het gesprek meer structuur krijgt.

De jongere

Inspanningen voor een goede aansluiting tussen onderwijssectoren kunnen rechtstreeks gericht zijn op leerlingen in het voortgezet onderwijs en studenten in het mbo en hoger onderwijs. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om LOB, goede begeleiding van keuzeprocessen, en een vroege kennismaking met het ho. Die vroege kennismaking kan bijvoorbeeld in de vorm van studievoorlichting, proefstudeerdagen, het verzorgen van gastlessen, aandacht besteden aan studievaardigheden en het uitvoeren van opdrachten, projecten of modules in het hoger onderwijs. Deze inspanningen dienen meerdere doelen. Het gaat om het vergroten van de bekendheid met het hoger onderwijs, het ondersteunen van jongeren bij hun keuzeproces en het faciliteren van een zachte landing.

"Een win-win ontstaat door in te zetten op tutor-projecten van ho-studenten op het vo of mbo. Voor de school betekent dat extra inzet, voor de student een interessante bijbaan, die wellicht leidt tot een interesse in het docentschap en voor leerlingen maakt het de universiteit of hogeschool meer tastbaar en benaderbaar."
- directeur universiteit

"Je kan de overgang soepeler maken door leerlingen in het examenjaar al colleges op het ho te laten volgen. Niet ter oriëntatie, maar echt om inhoudelijk relevante kennis op te doen." - bestuurder voortgezet onderwijs

De docent

Inspanningen kunnen zich ook primair richten op docenten en andere medewerkers, zoals decanen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een kennismaking tussen docenten in het voortgezet onderwijs en/of het mbo en docenten in het hoger onderwijs. Door te investeren in zulke kennismakingen kunnen docenten met elkaar in gesprek en kennis uitwisselen. Dit kan leiden tot een beter inzicht in wat jongeren op elk onderwijsniveau kennen en kunnen, meer begrip over curricula en meer kennis over wat van jongeren verwacht wordt. Vervolgens kunnen docenten hun begeleiding en advies aanpassen en vormgeven met behulp van de opgedane kennis. Al kan elkaar leren kennen, elkaar weten te vinden en elkaars taal leren spreken ook een doel op zich zijn.

Andere voorbeelden zijn gezamenlijke professionalisering en het investeren in een divers personeelsbestand. Denk aan academisch opgeleide docenten in het vo en mbo die kunnen putten uit de eigen ervaring bij het begeleiden van jongeren naar een nieuwe onderwijssector. Op diezelfde manier kan het interessant zijn om docenten met een mbo-achtergrond die werkzaam zijn in het hbo, in te zetten bij het begeleiden van leerlingen die uit het mbo komen.

"Het is een probleem dat in het vo een wetenschapstraditie onvoldoende aanwezig is. Om leerlingen goed voor te kunnen bereiden op het ho, is het van belang dat docenten samenwerken met docenten en academici uit het ho of dat vo-docenten deels in het hoger onderwijs werken." - bestuurder voortgezet onderwijs

Het curriculum

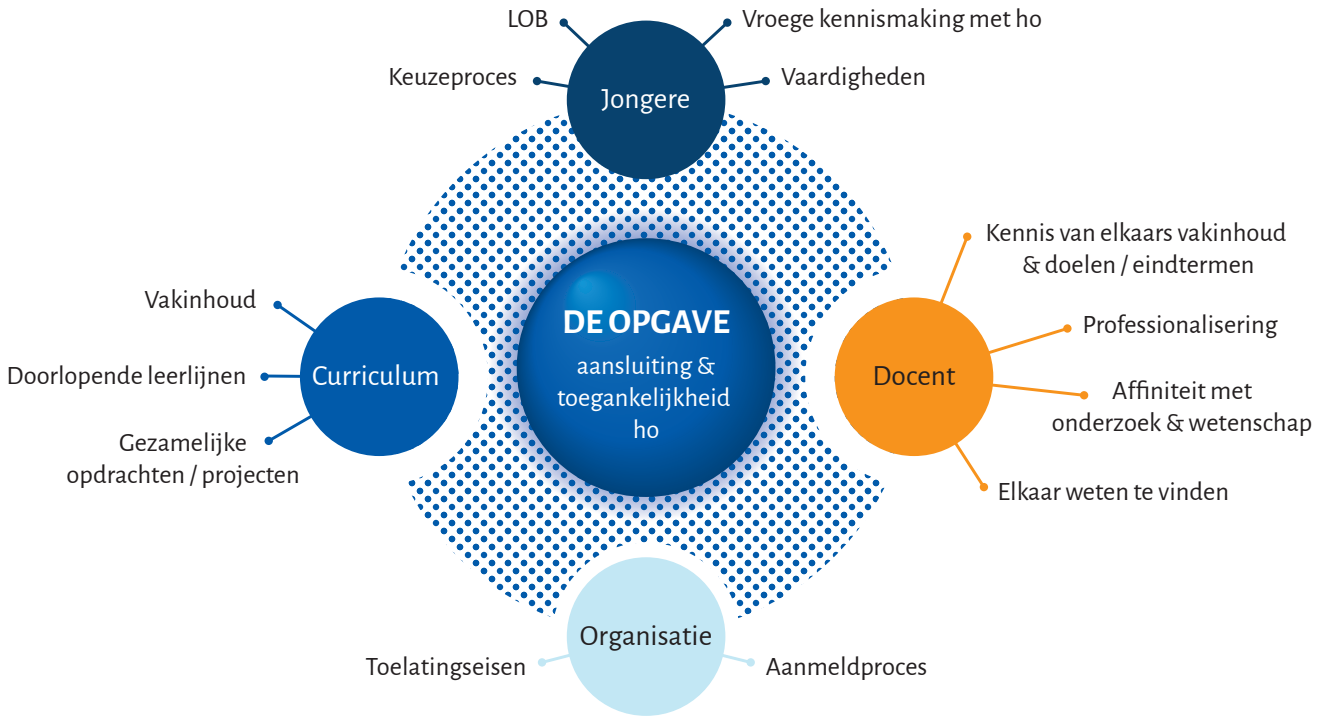
Een andere mogelijke aanvliegroute voor het verbeteren van aansluiting op het hoger onderwijs is via curricula. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om het vergelijken van curricula en eindtermen van het mbo met de vakinhoud van aansluitende opleidingen in het hbo. Als instellingen curricula vergelijken kunnen ze zoeken naar eventuele overlap, aansluiting en hiaten. In het vo ligt de nadruk op de inhoud en niveaus van de algemeen vormende vakken van het curriculum. Daarnaast kan verkenning en afstemming van curricula zowel in het vo als het mbo betrekking hebben op de benodigde studievaardigheden van studenten in het ho. In het ho kan men verkennen hoe ze beter kunnen aansluiten bij het instroomniveau waarmee studenten aan hun opleiding starten. Na afstemming van curricula kan elke sector verkennen hoe ze dit binnen hun onderwijs vormgeven.

"Er valt veel winst te behalen bij het organiseren van vakinhoudelijke sessies, bijvoorbeeld rondom een thema als celdeling bij biologie. Iedere docent, vanuit het vo, hbo en wo, pitcht dan wat zij daarop doen. Ook gezamenlijke klassenbezoeken werken goed, net als samenwerken aan een onderwijsproduct. De grootste uitdaging is tijd en ruimte creëren voor deze initiatieven en te voorkomen dat ze eenmalig of incidenteel blijven." - directeur universiteit

De organisatie

Tot slot kunnen organisatorische factoren een manier zijn om de toegankelijkheid te verbeteren. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om toelatingseisen en -procedures in het ho. Of denk aan het wegen en waarderen van kennis en competenties opgedaan in het mbo. Organisatorische factoren kunnen ook gaan over het verminderen van drempels die de toegankelijkheid van het ho onbedoeld en ongewenst belemmeren. Onder deze aanvliegroute valt ook de wijze waarop studenten landen in het ho, de eerste periode na de overgang. Factoren die hierin een rol spelen zijn begeleiding en ondersteuning bij specifieke behoeften en het sociale netwerk van studenten. Eerstegeneratiestudenten maken bijvoorbeeld minder vaak deel uit van een studentenvereniging of andere sociale netwerken waar zij steun kunnen vinden van medestudenten.

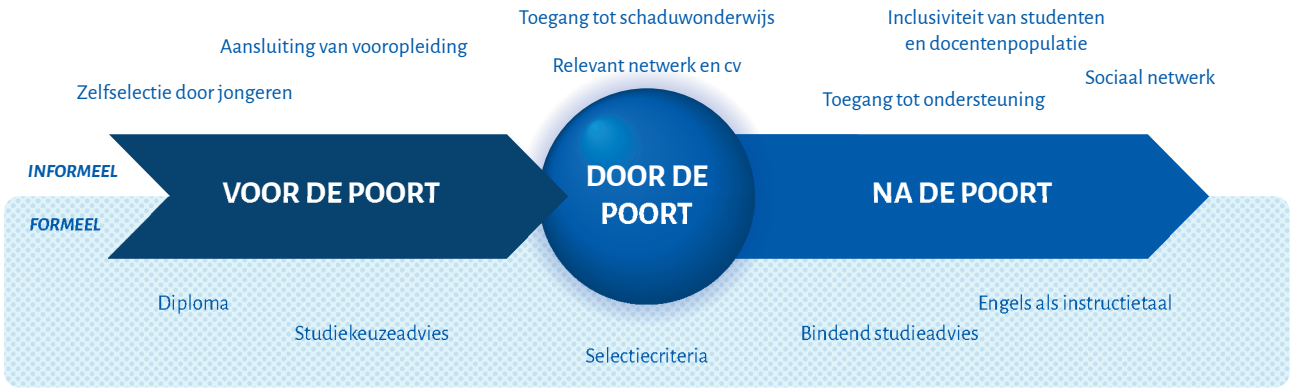
TIP 5: denk bij een betere toegankelijkheid naast formele aspecten ook aan informele aspecten.



Figuur 3. Voorbeelden van inspanningen gericht op aansluiting en toegankelijkheid

3.2 Drie fasen bij het denken in overgangen

Een andere conceptuele kapstok die houvast kan bieden bij het gesprek over een betere toegankelijkheid is een indeling naar fase: voor de poort van het hoger onderwijs, door de poort en na de poort (Elffers, 2019). Ook deze indeling helpt te identificeren waar oorzaken van een suboptimale toegankelijkheid van het hoger onderwijs liggen. Gebaseerd op deze oorzaken kunnen passende interventies en activiteiten ingezet worden.



Figuur 4. Een indeling naar fasen van toegang tot het hoger onderwijs

Voor de poort

Bij de fase *voor de poort* gaat het om factoren als zelfselectie door jongeren en aansluiting van vooropleidingen. Een formele eis voor toegang tot het hoger onderwijs is het hebben van een havo-, vwo- of mbo niveau-4 diploma. Het diploma vormt de formele barrière. Er zijn echter ook informele barrières waardoor jongeren niet op de plek komen die wel passend voor hen is. Zelfselectie wordt bijvoorbeeld beïnvloed door factoren als sekse, advies van de ouders, sociaaleconomische en -culturele achtergrond en leenaversie. Deze factoren zijn moeilijk te veranderen, maar het effect van deze factoren op zelfselectie kan wel verminderd worden. Voorbeelden zijn persoonlijke ondersteuning, het beschikbaar stellen van beurzen, studiekeuzebegeleiding, loopbaanoriëntatie-activiteiten, transitieprogramma's en extra-curriculaire activiteiten (Van Herpen et al., 2021; Onderwijskennis, 2021).

Ook de inhoudelijke aansluiting van de vooropleiding, de adviezen die jongeren meekrijgen van mentoren, decanen en docenten en de bekendheid van jongeren met vervolgopleidingen zijn factoren die voor de poort een rol spelen bij de toegankelijkheid van het ho. Instellingen kunnen dit beïnvloeden door bijvoorbeeld studiekeuze-checks, meeloopdagen, oriëntatiedagen, LOB, uitnodigen van gastdocenten en het besteden van aandacht aan onderzoeksvaardigheden.

Door de poort

Door de poort gaat over de fase van het binnengaan van de instelling voor hoger onderwijs. Factoren die een rol spelen in deze fase zijn onder meer de formele selectiecriteria bij *numerus fixus* opleidingen, zoals het gemiddelde eindexamencijfer en motivatie. Daarnaast kan het onderwaarderen van praktische competenties de doorstroming van het mbo naar het hbo belemmeren. Tot slot kan de wijze en het moment van aanmelding bepaalde groepen afschrikken om zich aan te melden voor een opleiding (Inspectie van het Onderwijs, 2022).

Ook in de fase *door de poort* spelen informele barrières een rol. De toegang tot schaduwonderwijs en nevenactiviteiten beïnvloeden mede hoe goed jongeren scoren op de formele selectiecriteria (SER, 2021). Denk hierbij aan de mogelijkheden die jongeren hebben gehad om een relevant cv op te bouwen tijdens hun vooropleiding of in een tussenjaar. Een ander voorbeeld is het hebben van een relevant netwerk om aanbevelingsbrieven te schrijven.

Na de poort

Toegankelijkheid van het hoger onderwijs gaat niet alleen om aansluiting. Het gaat ook om de landing, het voorkomen van ongewenste uitval. Uitval of switchen is echter niet per definitie negatief, studenten kunnen een andere plek kiezen die beter bij hen past. Bij de fase *na de poort* kan onderscheid gemaakt worden in formele en informele factoren die de toegankelijkheid beïnvloeden. Een formele factor is het bindend studieadvies na het eerste jaar (Elffers, 2019). Voor studenten die meer tijd nodig hebben om te wennen aan het hoger onderwijs kan het bindend studieadvies nadeliger uitpakken dan voor studenten waarbij dit niet het geval is. Dit heeft echter niets te maken met hun capaciteit en motivatie. Een ander voorbeeld is Engels als instructietaal (Inspectie van het Onderwijs, 2022). Informele factoren zijn vooral gelegen in de sociale context: herkenning en aansluiting vinden bij medestudenten (bijv. via studieverenigingen, studentenverenigingen) en docenten of de toegang weten tot ondersteuning van studievaardigheden.

Analyse in welke fase de problematiek het meest urgent is of waar de meeste winst te behalen is, helpt om een bewuste keuze te maken bij het richten van de inhoud. Het doorlopen van alle fasen voorkomt dat instellingen potentiële problemen en oplossingen in de analysefase over het hoofd zien.

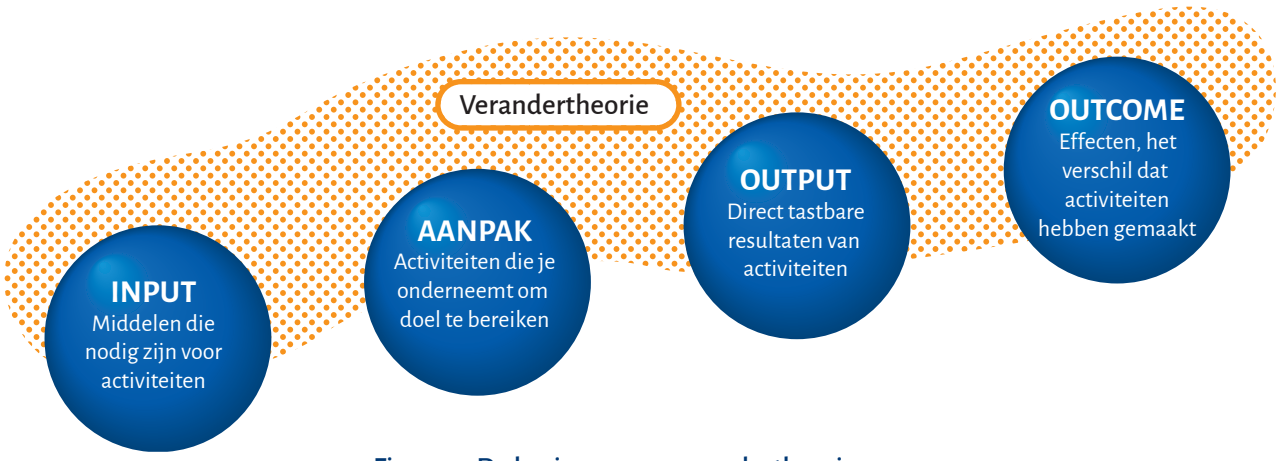
"We moeten oppassen dat we niet over en weer te snel naar de andere onderwijssector wijzen, bijvoorbeeld als ho naar toeleverend onderwijs: 'jullie hebben ze niet goed voorbereid.' Het is ook belangrijk om te kijken naar vooral de eerste maanden van het eigen onderwijs. Voelen studenten zich thuis? Is begeleiding op orde? Zijn docenten niet overbelast?" - onderzoeker

3.3 Richten: het werken met een verandertheorie

Als het samenwerkingsnetwerk de meest urgente problemen heeft vastgesteld, is het belangrijk om activiteiten in te richten om de problemen te verkleinen. Met de verandertheorie kun je meten of activiteiten bijdragen aan de gestelde doelen. De gedachte van de verandertheorie (Theory of Change) komt oorspronkelijk uit de goededoelensector (James, 2011). Een verandertheorie is een instrument dat aan de voorkant van een proces wordt gebruikt bij het denken over effectieve aanpakken voor complexe maatschappelijke problemen. Aan de achterkant wordt een verandertheorie gebruikt als betekenisvolle verantwoording over de aanpak en de gekozen activiteiten.

TIP 6: evalueer periodiek met elkaar of resultaten en doelen worden bereikt.

Met een verandertheorie kunnen onderwijsinstellingen gezamenlijk bedenken op welke manieren gewenste resultaten en effecten kunnen worden bereikt. Als onderdeel van een verandertheorie worden kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren geformuleerd. Dat maakt toetsen en verantwoorden van resultaten mogelijk. Het doel hiervan is niet alleen het legitimeren van de aanpak, maar ook het inzichtelijk maken van effectieve en ineffectieve activiteiten en de oorzaken hiervan.



Figuur 5. De basis van een verandertheorie

De verandertheorie bestaat uit een aantal onderdelen:

- De **outcome** gaat over de beoogde effecten. Daarbij wordt vaak een verschil gemaakt tussen de *outcome* op lange termijn en de *outcome* op middellange termijn.
- Met **output** wordt verwezen naar resultaten waarvan onderwijsinstellingen verwachten dat zij een positieve bijdrage zullen hebben aan het realiseren van de *outcome*. Daarbij gaat het vaak niet om de vraag of dat ook daadwerkelijk klopt. Dat weten we namelijk niet altijd. Het gaat erom dat het aannemelijk is dat bepaalde resultaten positief bijdragen aan de gewenste *outcome*.
- De **aanpak** refereert aan alle activiteiten die wij gaan doen om de output te bereiken.
- De **input** gaat over de middelen die nodig zijn de activiteiten uit te voeren.

Het ontwikkelen van een verandertheorie is complex en vraagt een behoorlijke tijdsinvestering. Het is daarom belangrijk dat onderwijstellingen vooraf met elkaar besluiten of ze in een verandertheorie willen investeren. Het potentiële voordeel van een verandertheorie is wel groot. De verandertheorie geeft instellingen een gezamenlijke richting en houvast. Het maakt duidelijk hoe zij denken het beoogde doel te realiseren en het verklaart hoe zij verwachten dat activiteiten bijdragen aan het realiseren van dat doel.

3.4 Sturen op samenhang: het Doel-Inspanningen Netwerk

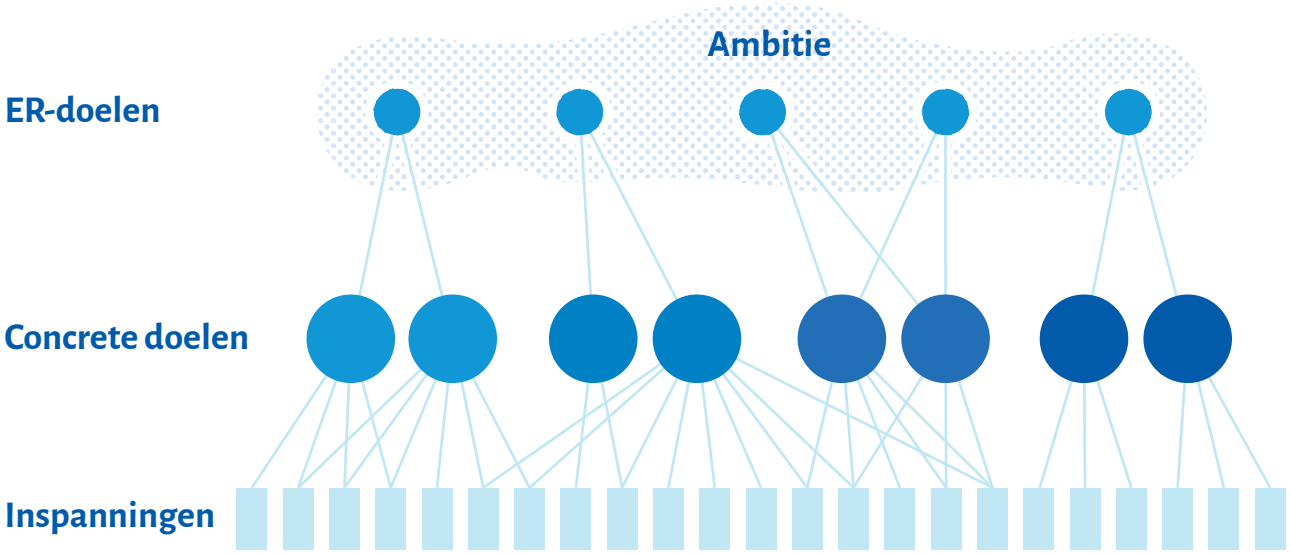
Een samenwerking begint bijna nooit bij nul: vaak gebeurt er al van alles in de regio, maar ontbreekt een overzicht. Er zijn bijvoorbeeld verschillende financieringsstromen en samenwerkingstafels waar aan het thema toegankelijkheid wordt gewerkt, waardoor een versnipperd samenwerkingslandschap kan ontstaan. Een mogelijk gevolg is dat onderwijsinstellingen in eigen 'bubbels' oplossingen en initiatieven ontwikkelen. Dat brengt meerdere risico's met zich mee. Het eerste risico is dat goede oplossingen niet worden gedeeld, waardoor het wiel door verschillende instellingen opnieuw wordt uitgevonden. Of het effect blijft uit, omdat niet op de samenhang tussen oplossingen wordt gestuurd. Een derde risico is dat onduidelijk wordt welke inspanningen bijdragen aan welke doelen. Onder deze omstandigheden gebeurt er veel, maar is het onduidelijk of en hoe deze inspanningen bijdragen aan de doelstellingen (Nijman et al., 2018).

Een inventarisatie en analyse van bestaande inspanningen is nodig. Hierbij moet in kaart worden gebracht welke activiteiten al plaatsvinden. Vinden de activiteiten plaats in samenhang of niet? Ook is het belangrijk om inzicht te krijgen in hun effectiviteit. Tot slot, door een overzicht van bestaande activiteiten kun je identificeren waar er actie nodig is, die tot nu toe nog ontbreekt.

Een praktisch hulpmiddel hierbij is een Doel-Inspanningen Netwerk (DIN). Een DIN is een instrument afkomstig

uit de praktijk van programmamanagement. Het biedt een werkwijze om een gezamenlijke ambitie te vertalen naar twee typen doelen en concrete inspanningen. Daarnaast maakt het DIN inzichtelijk hoe bepaalde inspanningen bijdragen aan de gezamenlijke ambitie (Van der Tak en Wijnen, 2002). Het instrument is goed te gebruiken bij samenwerkingen omdat het mogelijk is om alle inspanningen een plaats te geven, ook inspanningen die door andere onderwijsinstellingen en in andere netwerken worden uitgevoerd.

Het DIN is deels overlappend aan de verandertheorie, maar verschilt er ook van. Het belangrijkste verschil is dat het DIN voornamelijk een sturingsinstrument is. Het is bedoeld om inzichtelijk te maken welke activiteiten worden uitgevoerd en welke activiteiten naar verwachting het meeste bijdragen aan de realisatie van het doel. Door het DIN is het mogelijk te kiezen tussen inspanningen.



Figuur 6. Het Doel-Inspanningen Netwerk (DIN) (Van der Tak en Wijnen, 2002)

Een DIN bestaat uit een aantal niveaus en is als volgt opgebouwd:

- **De ambitie:** dit is het uiteindelijke (maatschappelijke) effect dat partijen willen bereiken. De ambitie biedt het antwoord op de opgave.
- **ER-doelen:** de ER-doelen gaan in op verschillende aspecten van de ambitie. Het zijn doelen die op een relatief hoog abstractieniveau zijn geformuleerd en die een beweging of ontwikkeling weergeven. Het zijn ER-doelen omdat ze vaak geformuleerd zijn in termen van beter, meer, sneller, toegankelijker. Allemaal woorden die eindigen op de letters 'ER'.
- **Concrete doelen:** op dit niveau zijn de ER-doelen geconcretiseerd in doelen die merkbaar en meetbaar zijn. Soms worden ze 'SMART' geformuleerd, maar een andere mate van concreetheid werkt ook.
- **Inspanningen:** dit zijn de concrete activiteiten en initiatieven die door afzonderlijke onderwijsinstellingen, of door enkele instellingen gezamenlijk, worden genomen en die bijdragen aan het realiseren van de concrete doelen. Hier kunnen dus ook initiatieven staan die niet door de onderwijsinstellingen in de samenwerking worden uitgevoerd of initiatieven die vanuit andere intenties worden uitgevoerd, maar die wel bijdragen aan één of meer concrete doelen.

Tussen de verschillende niveaus zijn lijnen getrokken. Die lijnen geven de onderlinge verbondenheid tussen de onderdelen weer. Op het niveau van de concrete doelen is de kunst om aan te geven welke concrete doelen bijdragen aan één of meerdere-doelen. Een indicatie van een belangrijk concreet doel is wanneer het bijdraagt aan meerdere ER-doelen. Dit kan betekenen dat de meeste energie in dit doel moet worden gestoken.

De verbindingen tussen de niveaus zijn het meest relevant tussen inspanningen en de concrete doelen. In het gebruik van het DIN wordt geadviseerd om iedere verbinding tussen inspanning en doel te concretiseren in termen van bijdrage: hoeveel draagt een inspanning bij aan het realiseren van een doel? Door aan te geven aan welke doelen een inspanning bijdraagt en hoe groot die bijdrage is, ontstaat een beeld van de inspanningen met veel impact en inspanningen met minder impact Het is belangrijk om in te zetten op de inspanning met veel impact. Die inspanningen dragen immers het meeste bij aan de realisatie van de ambitie.

Het DIN biedt partners een instrument om in gesprek te gaan over de samenhang tussen inspanningen, doelen en ambities. Het DIN helpt om te sturen, te reflecteren en bij te sturen waar nodig. Het geeft sturing en reflectie en kan worden bijgestuurd waar nodig. Tot slot kunnen instellingen het DIN gebruiken om een grote en abstracte ambitie om te zetten naar concrete inspanningen. Hiermee kunnen instellingen inzichtelijk maken hoe zij verwachten dat inspanningen zullen bijdragen aan het realiseren van de ambitie.

TIP 7: kies niet voor een DIN en een verandertheorie. Maak een keuze voor één van beide.

Afwegingen: wanneer kies je voor een verandertheorie en wanneer voor een DIN?

Het opstellen van een verandertheorie en een DIN kosten beide een aanzienlijke tijdsinvestering. Beide dienen deels eenzelfde doel: overzicht en structuur bieden om te bepalen of en hoe activiteiten bijdragen aan de gestelde doelen. Het is ons advies om voor een opgave te kiezen voor één van beide. Hieronder een opsomming van afwegingen die kunnen helpen bij de keuze.

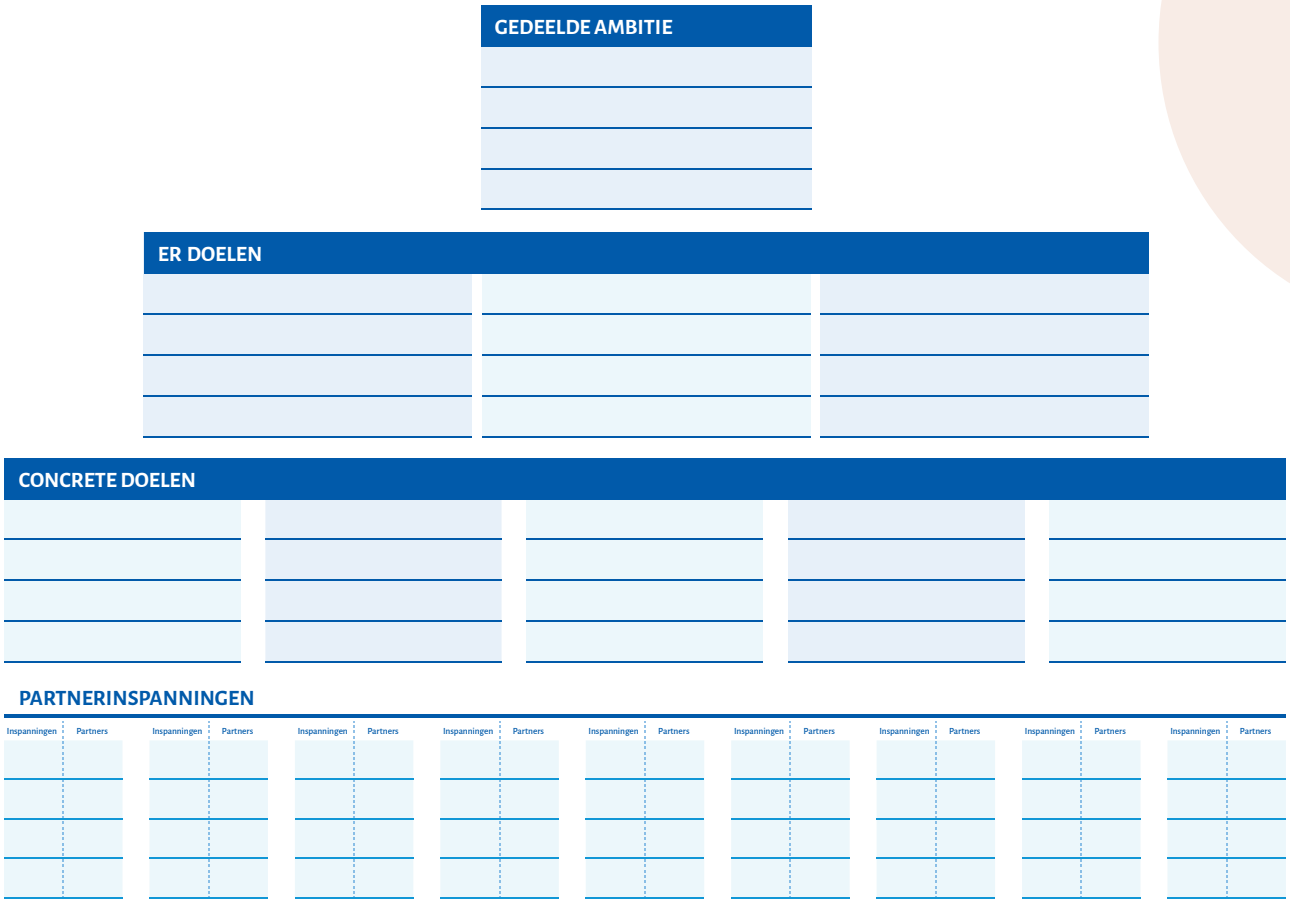
Een verandertheorie is vooral nuttig als:

- Onduidelijk is hoe doelen bereikt kunnen worden;
- Er veel belang wordt gehecht aan een goede verantwoording over activiteiten;
- Nog niet zoveel activiteiten worden uitgevoerd bij de betrokken onderwijsinstellingen.

Een DIN is vooral nuttig als:

- Er veel behoefte is aan overzicht en samenhang;
- Er al veel activiteiten ondernomen worden;
- Tussentijdse (bij)sturing nodig is door bijv. schaarste aan capaciteit.

Werkblad: Invulbaar Doel-Inspanningen-Netwerk



Toepassing

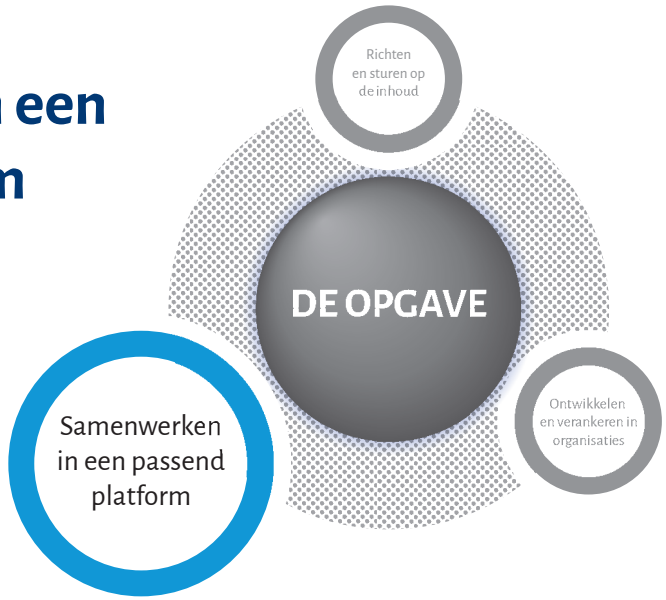
Het DIN zoals hierboven weergegeven wordt als volgt ingevuld (Dees en Opheij, 2019):

- Het start met het formuleren van de gedeelde ambitie: wat willen wij met elkaar bereiken? Deze ambitie wordt in steekwoorden geformuleerd en in het werkblad ingevuld.
- Het niveau onder de ambitie is het niveau van de ER-doelen: welke doelen dragen bij aan het realiseren van de gedeelde ambitie? ER-doelen refereren aan doelen die eindigen op -er, zoals sneller, beter en meer.
- Vervolgens worden die ER-doelen vertaald naar concrete (of SMART-)doelen.
- Het onderste niveau is het niveau van de inspanningen. Hier vul je in welke activiteiten iedere onderwijsinstelling levert en aan welke concrete doelen die inspanningen bijdragen.

In de meeste gevallen wordt een DIN door een aantal betrokkenen ingevuld. Vervolgens kan de inhoud in overleg met alle betrokken instellingen worden getoetst, aangevuld en aangescherpt. Vervolgens is het aan te raden om de DIN periodiek te gebruiken om de voortgang te bespreken en waar nodig aan te vullen en aan te scherpen.

4 Domein 2. Samenwerken in een passend platform

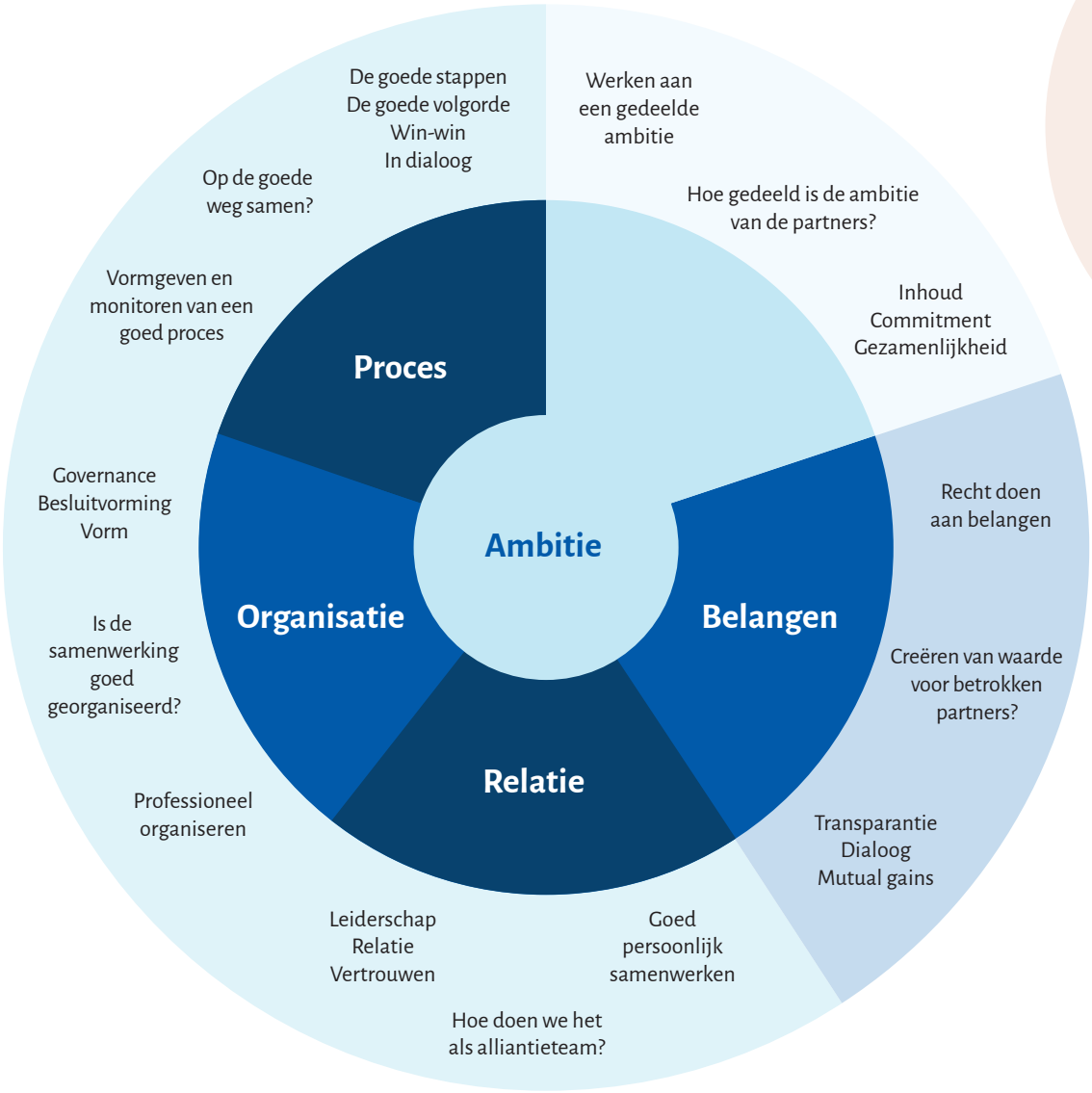
Samenwerken in een passend platform is het domein van verbinding. De partijen hebben elkaar nodig om stappen te zetten in de opgave. Dat vraagt van hen dat zij zich aan elkaar verbinden en investeren in de relatie. Dit domein is gericht op het bestendigen van het onderlinge commitment aan elkaar en gedeeld commitment aan het oplossen van de opgave.



TIP 8: er zijn vaak al regionale netwerken. Breng in beeld welke netwerken er zijn en sluit aan bij bestaande netwerken als dat mogelijk is.

Samenwerken is het kernbegrip in dit domein. De partners (instellingen) in een samenwerkingsnetwerk moeten investeren in de onderlinge relaties. Belangrijke aspecten in dit kader zijn het organiseren van ontmoetingen en het maken van afspraken over hoe de partners met elkaar samenwerken. Samenwerken is vaak iets dat samenwerkingspartners 'erbij' doen: ze zitten rondom een inhoudelijke opgave om de tafel en hebben het voornamelijk over de inhoud. Binnen deze aanpak is er weinig aandacht voor allerlei dynamieken die mede bepalen of succesvolle resultaten worden gerealiseerd. Hiervoor moeten de partijen de samenwerking onder loep nemen. Met het onderstaande model kan een samenwerkingsverband de samenwerking vanuit meerdere perspectieven bekijken. De kans op een succesvolle samenwerking is groter als het samenwerkingsverband aandacht besteedt aan de vijf condities van het model. De vijf condities zijn: het werken aan een gedeelde ambitie, recht doen aan elkaars belangen, investeren in goede interpersoonlijke relaties, het organiseren van de samenwerking en het vormgeven van een betekenisvol proces.

"Wij zitten in een regio zonder hoger onderwijs. In andere regio's dichtbij ons zitten veel en heel diverse ho-instellingen. Onze leerlingen hebben dus veel keuze. De consequentie is dat wij voor geen enkele ho-instelling een heel belangrijke partij zijn. Wij leveren namelijk aan iedere instelling maar een beperkt aantal nieuwe studenten. Gecombineerd met de fysieke afstand en het grote aantal instellingen blijkt het in de praktijk lastig om met andere partijen samen aan de opgave te werken." - bestuurder vo



Figuur 7. Vijf condities voor kansrijke samenwerking (Kaats en Opheij, 2012)

4.1 Werken aan een gedeelde ambitie

Tijdens het verkennen van de opgave en het bepalen van de inhoud (domein 1) formuleren de samenwerkende partners – gebaseerd op de opgave – doelen en benodigdheden om de doelen te bereiken. In het domein van de samenwerking is het belangrijk dat instellingen met elkaar bepalen wat zij kunnen en willen bijdragen aan het realiseren van de doelen. Alle bijdragen opgeteld leiden tot een gezamenlijke ambitie die als het goed is in lijn ligt met doelen die in domein 1 zijn geformuleerd.

TIP 9: het is belangrijk om één ambitie te formuleren, maar iedereen mag andere frames en aanvliegroutes hebben om die ambitie te realiseren.

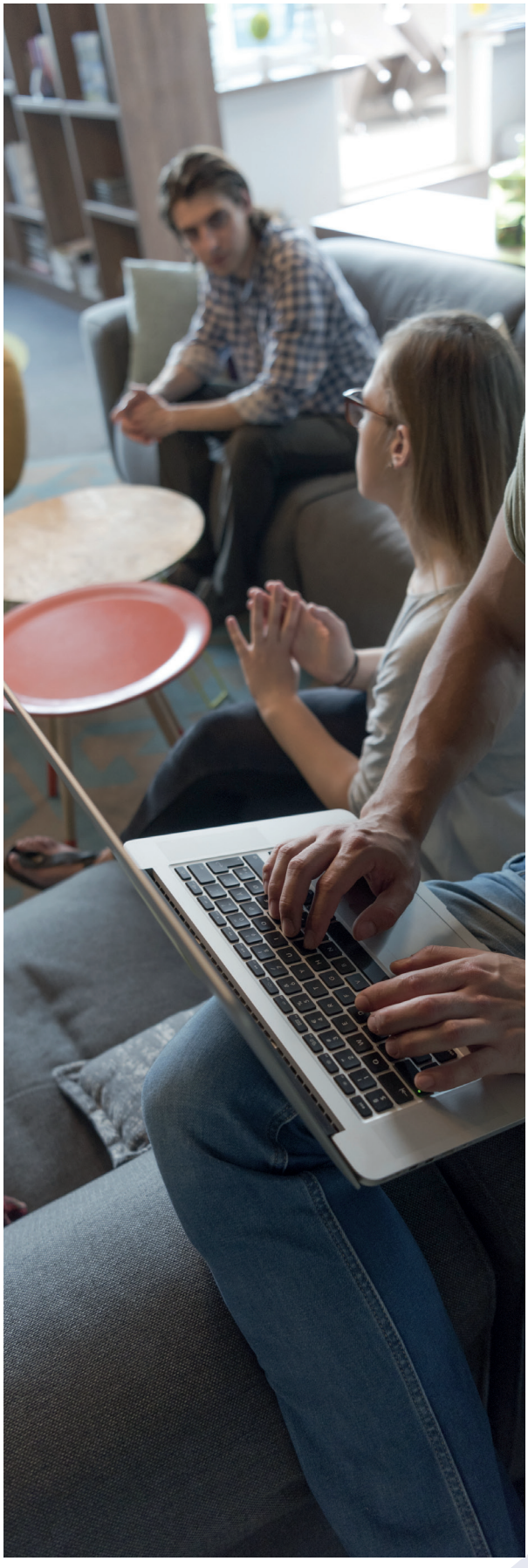
4.2 Recht doen aan belangen

Binnen een samenwerkingsverband spelen verschillende belangen een rol, bijvoorbeeld maatschappelijke belangen. Het oplossen van de opgave is immers ten behoeve van leerlingen, het onderwijs, of de regio. Het helpt als alle instellingen hetzelfde maatschappelijk belang zien en daar waarde aan hechten. Er zijn echter ook andere belangen in het spel. Het is daarom onvoldoende om alleen met elkaar in gesprek te gaan over de maatschappelijke belangen. Als de persoonlijke belangen van instellingen onbelicht blijven, kunnen bij de andere partners onjuiste verwachtingen ontstaan over persoonlijke belangen ten opzichte van de maatschappelijke belangen. Dit staat een duurzame samenwerking in de weg. De partners moeten waardevrij met elkaar in gesprek kunnen gaan over de individuele belangen van de instellingen. Het is belangrijk om belangen van instellingen te erkennen. Op die manier ontstaat wederzijds begrip, commitment en de mogelijkheid om met elkaar mee te denken over het omgaan met bepaalde belangen.

In samenwerkingscontexten zijn instellingen geneigd om over verschillen heen te stappen of deze kleiner te maken. Het blijkt echter dat samenwerkingen meer kans van slagen hebben wanneer onderkend wordt dat er sprake is van zowel autonomie als wederzijdse afhankelijkheden. Bovendien is er sprake is van 'multirationaliteit': de instellingen hebben verschillende tradities, gewoonten en regels (De Kool en Bekkers, 2009).

> **TIP 10: ga met elkaar in gesprek over eigen belangen van iedere onderwijsinstelling. Dat is een sleutel om te komen tot duurzame samenwerkingen.**

In samenwerkingen tussen instellingen spelen vaak meerdere en tegenstrijdige belangen een rol. Vanuit het financieringssysteem van het hoger onderwijs hebben onderwijsinstellingen er belang bij om te zorgen dat studenten zo snel mogelijk uitvallen of switchen (voor 1 februari). Die prikkel druist in tegen de wens om studenten goed te begeleiden en te voorkomen dat zij uitvallen. Ook kunnen de belangen van enkele instellingen die samenwerken tegen elkaar indruisen. Concurrentie tussen instellingen kan een rol spelen door bijvoorbeeld afnemende studentenaantallen, gelijkenis in het aanbod van opleidingen, of geografische concentratie van instellingen.



4.3 Investeren in persoonlijke samenwerkingsrelaties

Samenwerken is mensenwerk en daarbij spelen sociaalpsychologische processen en groepsdynamiek a
rol. Persoonlijke verhoudingen en relaties zijn vaak net zo belangrijk als inhoudelijke argumenten. Den
aan relaties waarin partijen elkaar iets gunnen of juist misgunnen, elkaar vertrouwen of juist niet. Het is
om een vertrouwensrelatie op te bouwen en elkaar te leren kennen buiten de formele afspraken om. In co
waar instellingen elkaar kennen en vertrouwen, elkaar wat gunnen en waarin partijen zich gelijkwaardige
heeft de samenwerking rondom aansluiting een grotere kans van slagen (Baarda en Voncken, 2017).

TIP 11: investeer in persoonlijke relaties op alle lagen van de onderwijsinstellingen.

Vertrouwensrelaties zijn op alle niveaus nodig. Tussen bestuurders onderling; tussen managers, schoolleiders en andere leidinggevenden; en tussen docenten. Met name het onderling contact tussen docenten werd in de gesprekken die wij voerden voor het maken van deze handreiking keer op keer aangehaald als een belangrijke sleutel tot succes. Tegelijkertijd lijkt deze ook het meest kwetsbaar: alles wat docenten buiten hun primaire onderwijstaken doen, doen ze in hun 'vrije tijd'. Deze taken vallen het eerste af bij tijdnood of nieuwe prioriteiten. Bovendien zijn relaties binnen en tussen instellingen kwetsbaar. Bij personele wisselingen worden doorgaans wel taken maar zelden netwerken en relaties op een zorgvuldige manier overgedragen.

Belangrijk is dus dat de verantwoordelijkheid voor het investeren in relaties niet alleen bij docenten zelf ligt. Tijd en ruimte voor de samenwerking moet structureel gefaciliteerd worden en niet alleen voor de opstartfase of duur van een project.

"Docenten vinden elkaar wel, maar facilitering in tijd en geld is beperkt. Vaak is dit slechts voor een bepaalde periode geregeld. Dat maakt de samenwerking kwetsbaar en de initiatieven lastig te borgen." - onderzoeker

4.4 Professioneel organiseren van het platform

Een platform vraagt om een professionele organisatie, waar ontmoetingen met enige regelmaat georganiseerd en gefaciliteerd worden. Daarnaast is inzicht in de procedure van besluitvorming en de rollen en verantwoordelijkheden van instellingen belangrijk. Een passende organisatievorm staat in verhouding tot de gedeelde ambitie: zo licht als mogelijk en zo zwaar als nodig om de ambities te realiseren.

TIP 12: maak passende afspraken.

Hierboven wordt een ideale samenwerkingstafel geschetst, maar de realiteit is weerbarstiger. Het is onmogelijk om binnen een bepaalde regio met drie ho-instellingen, twee mbo-instellingen en vo-scholen met zes besturen één grote samenwerkingstafel in te richten.

Een dergelijke complexe situatie vraagt om een netwerkbenadering van de samenwerking, waarbij instellingen in verschillende samenstellingen samenwerken aan een deel van de opgave. Het is belangrijk dat iedere 'coalitie van partijen' geen autonoom eiland vormt, maar onderdeel is van het bredere geheel. Hiervoor is het nodig om samen

een doordachte netwerkorganisatie te creëren, waarbij een brede vertegenwoordiging van onderwijsinstellingen zich verantwoordelijk voelt voor het sturen op de inhoud en de onderlinge samenhang, ook wanneer deze in een andere context plaatsvinden.

"Het samenwerkingslandschap is complex: dat is een gegeven dat we moeten accepteren. Een ho-instelling heeft te maken met een groot aantal vo-scholen. En vo-scholen hebben te maken met een groot aantal faculteiten en opleidingen, omdat de samenwerking vaak op het niveau van een individuele opleiding plaatsvindt en niet op het niveau van de universiteit of hbo-instelling."- bestuurder voortgezet onderwijs

Bouw geen nieuwe platformen als dat niet nodig is (praktijkvoorbeeld)

In een regio vinden allerlei inspanningen plaats die direct of indirect bijdragen aan een goede aansluiting tussen vo en ho en tussen mbo en ho:

- een regionaal netwerk dat zich richt op de aansluiting vo en ho,
- een regionale educatieve alliantie van lerarenopleiders; en
- specifieke samenwerkingen tussen de hogeschool en universiteit enerzijds en verschillende vo-scholen anderzijds.

Het is onduidelijk aan welke doelen deze initiatieven precies bijdragen, in hoeverre ze effectief zijn en waar hiaten zitten in het aanbod.

De regio besluit een themasessie te organiseren met vertegenwoordigers uit de verschillende onderwijssectoren en vanuit de verschillende bestaande gremia. Na voorbereiding door een werkgroep wordt tijdens de themasessie een gezamenlijke DIN gemaakt. Het DIN wordt gebruikt om te inventariseren wat de prioritaire thema's voor het komende jaar zijn. Deze thema's worden in de verschillende bestaande gremia opgepakt. Op deze wijze kan de samenhang tussen verschillende initiatieven worden getoetst, zonder hiervoor een nieuw gremium in te richten.

4.5 Zorgdragen voor een betekenisgevend proces

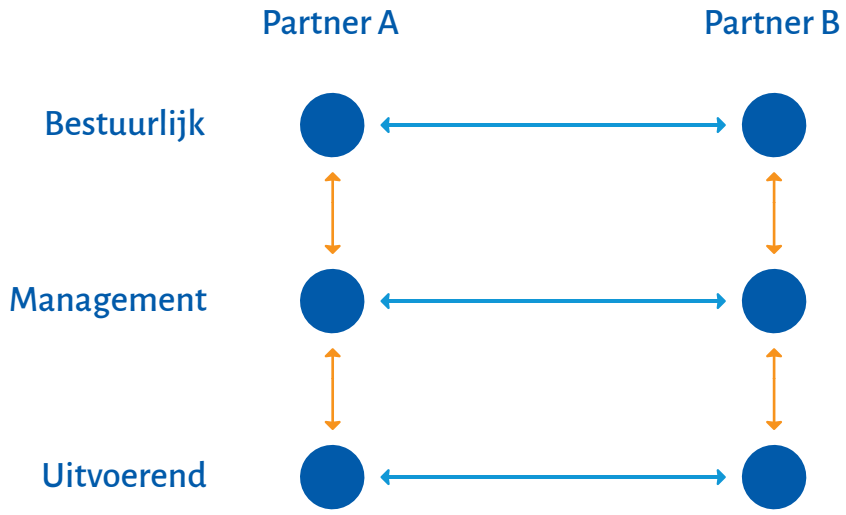
Het is essentieel om aandacht te dragen voor het proces. Een betekenisgevend proces geeft antwoord op de vragen: Hoe kunnen we de goede dingen op het goede moment doen? Hoe komen we op een goede manier in gesprek en tot overeenstemming? Welke rol heeft een ieder daarbij en wie heeft de procesregie? Hoe en wanneer evalueren op onze voortgang en de kwaliteit van de samenwerking?

Uit onderzoek naar succesfactoren bij de samenwerking tussen onderwijssectoren rondom de doorstroom van mbo naar hbo en van vmbo naar mbo (Onderwijskennis.nl, 2022; Baarda en Voncken, 2017), blijkt een gefaseerde, lerende aanpak van belang. Dit houdt in dat tijdens het proces regelmatig en systematisch wordt gereflecteerd op de wijze waarop initiatieven in de praktijk uitpakken. De samenwerkende instellingen toetsen of de activiteiten daadwerkelijk bijdragen aan de doelen. Vervolgens leren ze van mogelijke gebreken en stellen ze de aanpak bij.

TIP 13: bewaak dat mensen worden aangesproken als zij geen bijdrage leveren of hun afspraken niet nakomen. Niets is zo frustrerend als een samenwerking waarin je het gevoel hebt dat anderen niet leveren.

4.6 De verbinding tussen de samenwerkingstafel en de onderwijsinstellingen

Het organiseren van een samenwerkingstafel gaat niet alleen om het leggen van de juiste verbindingen tussen de betrokken organisaties. Het gaat ook om het leggen van de juiste interne verbindingen. Het is een samenspel van horizontale verbindingen tussen en verticale verbindingen binnen de betrokken onderwijsinstellingen. Figuur 8 duidt deze onderlinge verbondenheid.



Figuur 8. Het 8-tje van organiseren

De bovenstaande figuur is een vereenvoudigde weergave van twee organisaties die met elkaar samenwerken. Daarbij wordt in de figuur het belang weergegeven om de juiste verbindingen te leggen. Als deze verbindingen geborgd zijn dan vergroot dat de kans dat bestuurlijke afspraken ook bekend zijn bij het management en worden opgepakt op een uitvoerend niveau. Andersom is het eveneens belangrijk dat ervaringen en afspraken op een uitvoerend niveau geborgd en gefaciliteerd worden op het niveau van management en bestuur. Daarvoor is een goede interne, verticale afstemming bij de samenwerkende organisaties van belang, zoals in de figuur is weergegeven.

"Wij zijn een grote onderwijsinstelling met verschillende managementlagen. De directeur vindt het een belangrijk programma en investeert in regionale samenwerking. Mijn teammanager stuurt echter op andere criteria. Dat betekent dat ik als professional soms weinig tijd en ruimte ervaar om te werken aan een betere aansluiting en toegankelijkheid." - docent mbo-instelling

Naast de verticale verbindingen zijn de horizontale verbindingen belangrijk. Deze verbindingen zijn nodig om als goed functionerend samenwerkingsverband bestuurlijke, managements- en operationele besluiten te nemen. Het bestuurlijke overleg is daarnaast een goed escalatiekanaal, zodat op de andere niveaus voortgang geboekt kan worden.

TIP 14: ga met elkaar in gesprek en stel elkaar de vraag hoe en in welke overleggen de horizontale verbindingen tussen onderwijsinstellingen en de verticale verbindingen binnen onderwijsinstellingen zijn geborgd.

Werkblad: Quick scan: evalueren van de samenwerking

Proces

Cijfer

- Zijn er duidelijke fasen en mijlpalen in het proces?
- Is er een goede balans tussen aandacht voor de inhoud en voor het proces?
- Is duidelijk wie de procesregie voert en functioneert dit goed?
- Evalueren we de inhoudelijke voortgang en de kwaliteit van de samenwerking voldoende?

Ambitie

- Hebben we een duidelijk beeld van onze gedeelde ambitie?
- Zijn we het eens over de gedeelde ambitie?
- Is deze ambitie inspirerend voor onszelf en onze achterbannen?
- Gaan we er echt voor en maken we voortgang?

Cijfer



Organisatie

Cijfer

- Past de organisatie van de samenwerking bij ons als partners en bij onze ambitie?
- Hebben we draagvlak van onze achterban?
- Kan er daadkrachtig worden besloten?
- Komen we afspraken na?

Belangen

- Bespreken we onze belangen expliciet?
- Draagt de ambitie in voldoende mate bij aan onze belangen?
- Zijn we oprecht geïnteresseerd in elkaars belangen?
- Doen we moeite om elkaars belangen te realiseren?

Cijfer

Relatie

Cijfer

- Is er aandacht voor de kwaliteit van groeps-processen?
- Waarderen we de manier waarop het leiderschap in de samenwerking is
- vormgegeven?
- Hebben we de juiste mensen aan tafel? Is er voldoende onderling vertrouwen?

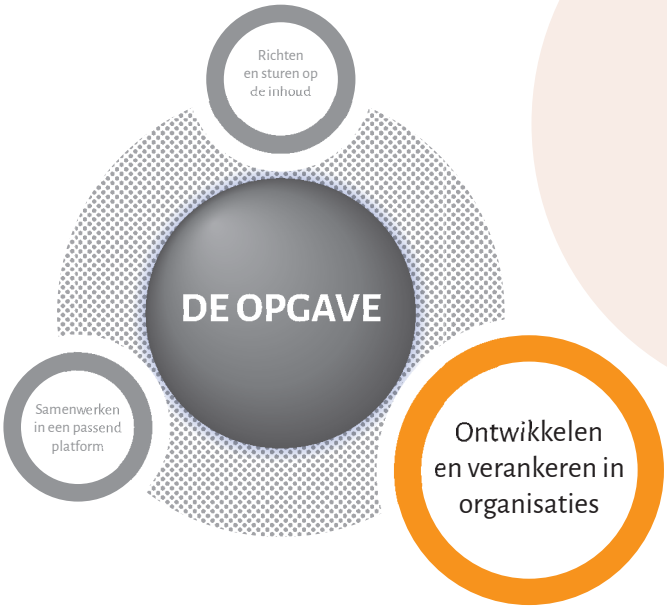
Toepassing

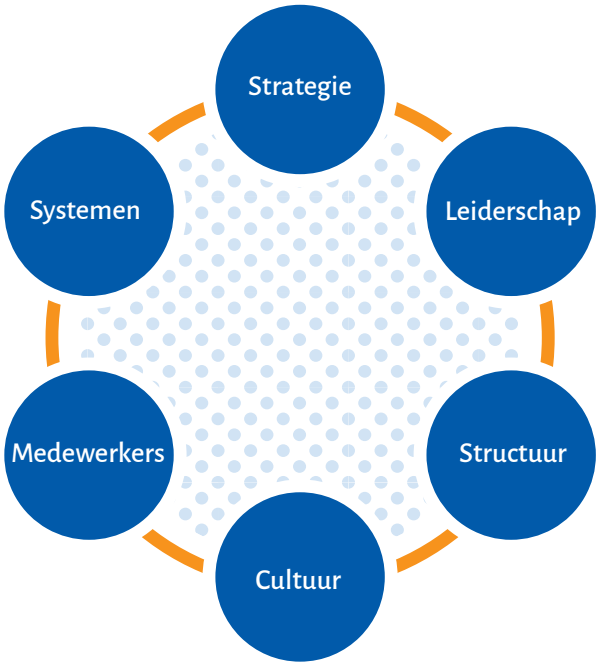
De quick scan is gebaseerd op het Common Eye-model op samenwerken. Voor iedere conditie zijn vier reflectie-vragen geformuleerd. Daarnaast kan bij iedere conditie een cijfer worden gegeven: hoe vind jij dat deze conditie 'scoort' in de samenwerking? Besteden wij voldoende aandacht aan de conditie? Is meer nodig? De quick scan kan op een aantal manieren gebruikt worden:

- Iedere onderwijsinstelling vult de quick scan individueel in en vervolgens worden de antwoorden gezamenlijk besproken.
- Er kunnen cijfers worden gegeven, maar dit is niet perse nodig. Het voordeel van cijfers is dat duidelijk wordt waar instellingen vinden dat extra aandacht nodig is. Het nadeel kan zijn dat het vooral gaat over de cijfers in plaats van de onderliggende redenen waarom een bepaalde conditie minder goed of slecht scoort.
- Een optie kan ook zijn om de quick scan direct alleen plenair te bespreken. De vragen worden aan alle instellingen gezamenlijk gesteld en er vindt een gezamenlijke analyse plaats. Hierbij hoeft een onderwijs-instellingen niet eerst zelf een mening te vormen. Plenair bespreken is een efficiënte werkwijze, maar heeft als risico dat de eerste visie die wordt gedeeld de meest dominante wordt en dat afwijkende opvattingen minder ruimte krijgen.

5 Domein 3. Ontwikkelen en verankeren in organisaties

Dit domein is het domein van de resultaten. In de samenwerking wordt bepaald welke acties en activiteiten gewenst zijn; in de organisaties worden de activiteiten uitgevoerd, vinden feitelijke veranderingen plaats en worden resultaten geboekt. Door aandacht te besteden aan dit domein voorkom je dat de samenwerking het karakter krijgt van een 'praatclub'. Uiteindelijk vraagt een goede aansluiting en betere toegankelijkheid dat de betrokken partijen veranderingen doorvoeren in de eigen organisaties.





Figuur 9. Zes organisatiebouwstenen voor duurzame verankering (gebaseerd op het ESH-model)

Het ESH-model wordt gebruikt om een betere aansluiting te realiseren en deze te verankeren binnen de eigen instelling (Kor, Wijnen en Weggeman, 2008). Dit model onderscheidt zes ontwerpvariabelen. Organisaties kunnen werken aan deze variabelen om de activiteiten die de aansluiting naar het hoger onderwijs bevorderen duurzaam te verankeren. De zes ontwerpvariabelen of organisatiebouwstenen zijn:

- Strategische visie op aansluiting en/of toegankelijkheid
- Leiderschap
- Structurele borging
- Een open cultuur
- Gecommitteerde medewerkers
- Borging in reguliere processen en systemen

TIP 15: focus en kies één of twee bouwstenen per keer om aan te werken. Je kunt toegankelijkheid bijvoorbeeld verankeren in de strategie van de onderwijsinstelling of borgen in de systemen.

5.1 Strategische visie op aansluiting en toegankelijkheid

Er zijn veel verschillende tradities en opvattingen over wat een goede strategie is. In deze publicatie wordt de strategie gedefinieerd als de manier waarop een organisatie vooraf gestelde doelen wil nastreven (Kor et al, 2008). Een strategie kan expliciet of impliciet zijn. De gestelde doelen kunnen informeel of formeel zijn. In een strategie wordt een verbinding gemaakt tussen de huidige en toekomstige situatie van een organisatie. Voor instellingen is het belangrijk om gezamenlijke keuzes in een strategie te maken, aangezien instellingen beperkte middelen tot hun beschikking hebben.

Als toegankelijkheid en aansluiting een plek hebben gekregen in de strategie van een onderwijsinstelling, dan heeft dat een positief effect op de borging en het interne draagvlak voor dit thema. In de meeste instellingen is aansluiting geen strategisch hoofdthema. Het kan wel gekoppeld worden aan of terugkomen in een onderdeel van een strategisch thema, zoals kansengelijkheid.

Naast een strategische verankering kan een onderwijsinstelling een visie op aansluiting en toegankelijkheid ontwikkelen en vastleggen (Prenger et al, 2022). Een dergelijke visie beschrijft hoe de instelling aan een betere aansluiting wil werken. Deze visie biedt houvast en koers voor concrete interventies en acties.

TIP 16: zorg voor een integrale visie en aanpak en beleg die bij iedereen in de organisatie.

Hulpvragen bij het ontwikkelen van een strategische visie op aansluiting en/of toegankelijkheid:

- Hebben wij een visie op het verbeteren van de aansluiting en toegankelijkheid?
- Hoe verhoudt deze visie zich tot de algemene visie en strategie van de organisatie?
- Hoe zorgen wij dat onze visie op aansluiting binnen de organisatie bekend is en gedragen wordt?

5.2 Leiderschap

Uit de interviews en uit onderzoek van o.a. Prenger et al. (2022) blijkt dat leiderschap een belangrijke succesfactor is voor het verbeteren van de aansluiting en het creëren van een toegankelijk hoger onderwijs. Eén van de elementen is het commitment van bestuurders. Zij kunnen middelen beschikbaar stellen waardoor medewerkers kunnen werken aan een betere aansluiting. Het uitdragen van het belang van een goede aansluiting door bestuurders zal leiden tot een groter intern draagvlak.

De medewerkers binnen een instelling geven de plannen van aansluiting en toegankelijkheid concreet vorm. Het uitvoeren van de initiatieven kost tijd en energie en vraagt extra tijd of nieuwe vaardigheden van docenten en andere betrokkenen. Voorbeelden zijn het geven van een gastles, het bedenken van nieuwe LOB-opdrachten als vo-docent of het begeleiden van jongere leerlingen dan je als hbo-docent gewend bent. Hierin is leiderschap en initiatief eveneens belangrijk.

> In het kader van dit onderzoek hebben wij gesproken met medewerkers die werken aan een betere aansluiting. Zij nemen leiderschap doordat zij meer tijd en aandacht investeren dan zij feitelijk op basis van hun uren hebben. Zij doen dat omdat zij het belang van een goede aansluiting inzien, hierin geloven en een steentje willen bijdragen aan een betere aansluiting. In de gesprekken bleek het belang van enthousiasme: medewerkers die ervoor willen gaan en het goede voorbeeld geven.

Het management van een onderwijsinstelling heeft een belangrijke rol omdat zij besluiten nemen over de urenverdeling. Ook op dit niveau van de organisatie is leiderschap relevant. Als managers het belang van een goede aansluiting niet inzien en geen uren beschikbaar stellen, dan zal het voor medewerkers lastig worden om over een langere termijn invulling te geven aan een betere aansluiting. Het is van cruciaal belang om ruimte en waardering te geven aan medewerkers om initiatieven te kunnen ontwikkelen, uit te voeren, te evalueren en bij te sturen.

Hulpvragen bij het vergroten van leiderschap:

- Welk leiderschap is op de diverse lagen van onze organisatie nodig om de gewenste maatregelen uit te voeren en te verankeren?
- Hoe creëren wij meer leiderschap in de organisatie op de thema's aansluiting en toegankelijkheid?
- Hoe kunnen leidinggevenden anderen binnen de organisatie inspireren en betrekken?

5.3 Structurele borging

De structuur van een organisatie gaat over de wijze waarop het werk wordt gecoördineerd. De structuur heeft op meerdere manieren invloed op het succes van een goede aansluiting. Hoe groter de organisatie en uit hoe meer relatief autonome afdelingen de organisatie bestaat, hoe lastiger het is om initiatieven op het gebied van aansluiting te borgen in de hele organisatie.

> **Uit onderzochte praktijkvoorbeelden blijkt dat aansluitingsinitiatieven vaak in één college of afdeling worden geïnitieerd en geïmplementeerd. Het is goed denkbaar dat medewerkers in andere onderdelen van de organisatie niet op de hoogte zijn van deze activiteiten. Het is zelfs denkbaar dat er vergelijkbare initiatieven op meerdere plekken worden uitgevonden en uitgeprobeerd. Het is belangrijk dat instellingen aandacht besteden aan interne horizontale afstemming.**



Structurele borging gaat ook over de verticale afstemming binnen de organisatie. In hoeverre vindt afstemming plaats tussen bestuur, management en medewerkers over de regionale samenwerking? Is de verticale afstemming geborgd (zoals weergegeven in figuur 8)? Hoe beter de afstemming en communicatie in de praktijk functioneert, hoe beter de initiatieven aansluiten op de afspraken die in de samenwerkingscontext zijn gemaakt. Dit vergroot de kans dat strategie en uitvoering intern op één lijn liggen.

Voor het verduurzamen van initiatieven, die vaak in een projectmatige context tot stand komen, is borging in de structuren, systemen en processen van de organisatie cruciaal. Denk bijvoorbeeld aan de functie

van LOB-coördinator als een concrete vorm van structurele borging. Relevant is ook hoe breed de taken zijn belegd: hoe minder mensen verantwoordelijkheden hebben op het gebied van aansluiting, hoe kwetsbaarder de uitvoering. Een taak beleggen bij één of enkele medewerkers heeft als risico dat wanneer iemand de instelling verlaat, taken niet meer of in mindere mate worden uitgevoerd. Dit gaat ten koste van de continuïteit en het uiteindelijke doel. Het is dus raadzaam om in het kader van duurzame borging taken bij een team van medewerkers te beleggen.

TIP 17: Zorg voor verticale afstemming in de organisatie en beleg taken bij een grote groep mensen voor duurzame borging. Waak ervoor dat aansluiting niet beperkt blijft tot losse, kleine projecten.

Hulpvragen bij de structurele borging van aansluiting en toegankelijkheid:

- Welke structurele elementen kunnen we implementeren om acties voor het verbeteren van aansluiting te waarborgen?
- Welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden op het gebied van aansluiting en toegankelijkheid moeten wij structureel beleggen? Bij welke personen of afdelingen kunnen we deze het beste beleggen?
- Waar en bij wie beleggen wij de regie in onze organisatie op alle activiteiten die wij ondernemen op aansluiting en toegankelijkheid?

5.4 Een open cultuur

Een betere aansluiting vraagt dat medewerkers in een organisatie willen samenwerken binnen het eigen team, binnen de afdeling, binnen de instelling en met andere instellingen in de regio. Voor een betere aansluiting is een blik buiten de instelling nodig.

Goede aansluiting en betere toegankelijkheid vragen om een open cultuur (Hofstede en Hofstede, 2005). Dit wil zeggen dat medewerkers open staan voor ideeën van buiten de instelling, open staan voor veranderingen en bereid zijn om samen te werken met anderen. Een dergelijke cultuur heeft een positief effect op succesvolle adoptie van nieuwe initiatieven (Prenger et al, 2022).

Hoewel een open cultuur cruciaal is, is het moeilijk om deze te realiseren. Vaak is een open cultuur het resultaat van interventies op andere domeinen: de opgave, inhoud en samenwerking. Het kan efficiënt en effectief zijn om deze domeinen te gebruiken voor het bewerkstelligen van een open cultuur. Daarnaast is leiderschap cruciaal om een open organisatiecultuur te creëren en te borgen. Managers en bestuurders kunnen bijvoorbeeld medewerkers ondersteunen. Ze kunnen samenwerkingen faciliteren of de organisatie aanpassen om acties op het gebied van toegankelijkheid beter te accommoderen.

Hulpvragen bij het bevorderen van een open cultuur:

- In hoeverre hebben wij een cultuur waarin mensen op alle niveaus worden aangemoedigd om ideeën in te brengen en feedback te geven?
- Wat vraagt het (bijv. van leidinggevenden) om medewerkers ruimte te geven voor eigen initiatief en te kunnen investeren in samenwerking?
- Hoe kunnen we ervoor zorgen dat over afdelingen heen en tussen hiërarchische lagen er ruimte is voor een open dialoog?

5.5 Gecommitteerde medewerkers

Persoonlijke betrokkenheid en commitment van medewerkers is erg belangrijk bij het ontwikkelen van initiatieven. Anders gezegd: ga vooral aan de slag met mensen die er echt zin in hebben, die persoonlijke urgentie voelen bij het thema van aansluiting en toegankelijkheid en die enthousiast worden van samenwerkingsopgaven en contexten. Hoe groter het persoonlijke commitment en de betrokkenheid, hoe groter de kans op succes. Dit geldt voor alle medewerkers en in het bijzonder voor docenten (Prenger et al, 2022).

Hulpvragen bij het bevorderen van commitment bij medewerkers:

- Weten we welke persoonlijke drijfveren en motivaties een rol spelen bij medewerkers om zich in te zetten voor betere toegankelijkheid?
- Hoe kunnen we medewerkers die zich inspannen voor toegankelijkheid faciliteren binnen de organisatie en in samenwerking met andere instellingen?
- Welke beloningen of erkenning kunnen we bieden om medewerkers te motiveren om te werken aan betere aansluiting en toegankelijkheid?

Om commitment vast te houden, is het van groot belang dat medewerkers die met initiatieven aan de slag gaan ondersteuning en waardering krijgen om de initiatieven structureel in te bedden binnen hun eigen werkzaamheden.

Een andere mogelijkheid is een bewuste selectie van medewerkers. Bijvoorbeeld docenten in het voortgezet onderwijs met een wo-achtergrond inzetten bij het voorbereiding van leerlingen op het hoger onderwijs. Deze docenten kunnen jongeren vanuit hun eigen ervaring beter voorbereiden op het ho. Een ander voorbeeld is docenten in het hbo die werkzaam zijn geweest in het mbo, inzetten voor begeleiding van studenten uit het mbo. Deze docenten kennen beide sectoren en dragen bij aan meer diversiteit en herkenning voor studenten (Kohnstamm Instituut, 2022).



"Ik vind een goede aansluiting belangrijk. Ik krijg hier ook tijd voor, maar als ik heel eerlijk ben, besteed ik hier veel meer tijd aan dan er eigenlijk voor staat. Dat doe ik omdat ik zie dat het onze leerlingen echt kan helpen. Als ik ermee stop dan is de kans groot dat de aandacht voor een goede aansluiting minder zal worden. Het zou mooi zijn als het breder in de organisatie belegd en verankerd zou zijn."- docent

5.6 Borging in reguliere systemen

Initiatieven worden in het begin vaak uitgevoerd als pilots, projecten en proeftuinen met nieuwe activiteiten. Dit biedt de mogelijkheid om een aanpak uit te proberen en van de uitkomsten te leren. Voor een goede borging is het belangrijk dat succesvolle experimenten een regulier onderdeel worden van het curriculum of onderwijsprocessen. Bijvoorbeeld een geïnstitutionaliseerd talentenprogramma in het voortgezet onderwijs en het mbo dat iedereen binnen de onderwijsinstelling kent en dat beschreven staat in het schoolplan. Op deze manier krijgen medewerkers tijd en ruimte om aan een betere aansluiting te werken. Het draagt daarnaast bij aan bekendheid en draagvlak binnen de organisatie.

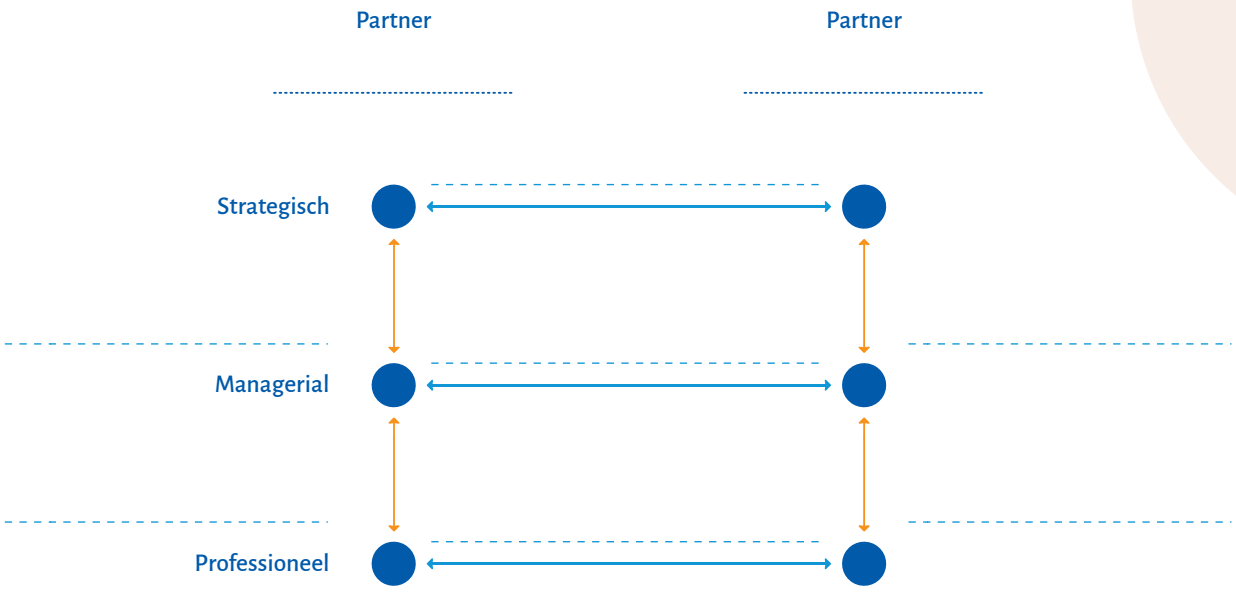
Een instelling kan het thema aansluiting ook borgen in systemen en processen door het als vast onderdeel op te nemen in het functioneren van (een deel van) de medewerkers en teams. Door aansluiting te verankeren als onderwerp in de kwaliteitscyclus en de HR-cyclus wordt de aandacht voor dit onderwerp geborgd en is het voor medewerkers en teams legitiem om hier tijd en aandacht aan te besteden.



Hulpvragen bij het borgen in systemen en processen:

- Is er inzicht in welke tijdelijke projecten, programma's en initiatieven er lopen die bijdragen aan toegankelijkheid?
- Worden deze initiatieven ook gemonitord en worden de inzichten breder gedeeld om er als instelling van te leren?
- Welke aanpassingen zijn nodig om succesvolle inspanningen rondom toegankelijkheid te verankeren in de reguliere processen en systemen van de onderwijsinstelling?

Werkblad: Het achtje: hoe is de samenwerking intern en extern geborgd?



Worden er nog 'short cuts' gemaakt?

Zo ja, welke?

Actor, gremium of afdeling

Welk overleg is dit?

Toepassing

In hoofdstuk 4 is 'het achtje' gepresenteerd (figuur 8). Het bovenstaande instrument is een manier om als onderwijsinstellingen met elkaar in gesprek te gaan en te bespreken op welke wijze de verbindingen tussen en binnen de instellingen zijn geborgd. Het gaat om vragen als: creëren wij een regulier overleg waarin de bestuurders van de samenwerkende instellingen met elkaar afstemmen en in gesprek gaan? Hoe effectief is de interne communicatie binnen onze eigen instellingen? Hoe borgen wij afstemming en kennisdeling tussen professionals? Met het instrument kunnen onderwijsinstellingen gezamenlijk inventariseren hoe de diverse vormen van afstemming worden geborgd.

Het is belangrijk om dit instrument relatief vroeg in de samenwerking in te zetten en te bespreken. Veel samenwerkingsverbanden in dit onderzoek hebben de horizontale verbindingen goed geborgd, maar missen verticale verbindingen in hun eigen instelling. Het kan lastig zijn om elkaar hierop aan te spreken. Dit instrument biedt de mogelijkheid om het gesprek op een onderzoekende en open manier met elkaar te voeren.

Samenwerken aan een toegankelijk hoger onderwijs is niet eenvoudig. Onderwijsinstellingen moeten tijd en capaciteit investeren in de drie domeinen. Daarnaast vraagt een succesvolle samenwerking onderhoud in de vorm van periodieke reflectie (Kaats en Opheij, 2012). Er zijn twee niveaus waarop instellingen kunnen reflecteren:

- 1. In ieder domein: doen wij het goede voor de opgave, op de inhoud, in de samenwerking en in onze eigen organisaties?
- 2.Samenhang tussen de drie domeinen: versterken onze keuzes per domein elkaar? Is er sprake van samenhang en consistentie tussen de keuzes die wij in ieder domein maken?

6 Reflecteren en leren

Een goede netwerksamenwerking vergt continue aandacht en inspanning. Om de activiteiten van de samenwerking op koers te houden is periodieke reflectie nodig op alle domeinen: de inhoudelijke voortgang, de activiteiten binnen alle instellingen en de kwaliteit van de samenwerking. Het is dan ook essentieel om tijd in te ruimen voor reflectie en met de uitkomsten de processen en activiteiten te verbeteren.

6.1 Reflecteren, leren en aanscherpen per domein

Reflectie op de inhoud gaat primair om voortgang. Wordt voortgang geboekt op de activiteiten? Bereiken wij de verwachte output? Bereiken wij onze doelen? Daarnaast gaat de reflectie ook over het DIN en/of de verandertheorie zelf. Klopt het DIN? Zorgen de activiteiten voor de verwachte output? Dragen de activiteiten bij aan de doelen in lijn der verwachting? Dit zijn voorbeeldvragen van reflectie op inhoud.

In de uitvoering blijkt hoe goed de vooraf opgestelde ideeën van de samenwerkingstafel aansluiten op de werkelijkheid. Zijn de plannen werkbaar en uitvoerbaar voor de betrokken docenten? Is het effectief en van meerwaarde voor de leerlingen en studenten? Tussentijds inhoudelijk reflecteren helpt om bij te sturen en door te ontwikkelen. Het is belangrijk om hier leerlingen of studenten bij te betrekken. Daarmee draagt het evalueren bij aan een duurzame verankering in de onderwijsinstelling. Daarnaast is het belangrijk om de inzichten over succesfactoren en verbeterpunten niet alleen binnen de instelling te delen, maar ook mee terug te nemen naar het samenwerkingsplatform. Deze inzichten bepalen de voortgang op de ambities én bieden de mogelijkheid voor de onderwijsinstellingen om van elkaar te leren.

Tot slot is reflectie op de kwaliteit van de samenwerking van belang. Wordt nog steeds voldoende recht gedaan aan de belangen van partijen? Is er sprake van vertrouwen tussen de samenwerkingspartners? Hebben we goede en passende onderlinge afspraken en spelregels geformuleerd? Zetten we met elkaar de juiste stappen? Dit zijn een aantal voorbeelden van vragen die een beeld geven van de kwaliteit van de samenwerking. De “Quick scan” op pagina 26 biedt een instrument met een aantal vragen die partijen elkaar kunnen stellen om de kwaliteit van de samenwerking te bespreken. De uitkomsten bieden houvast bij het versterken van de samenwerking.



6.2 Reflecteren op de samenhang tussen de domeinen

De drie domeinen van inhoud, sociale interactie en de individuele organisaties kunnen niet los van elkaar gezien worden: ze grijpen op elkaar in en hebben elkaar nodig. In figuur 10 zijn de onderlinge relaties weergegeven.



Figuur 10. Samenwerken aan toegankelijk hoger onderwijs

De samenwerking en de inhoud beïnvloeden elkaar. De partijen die aan tafel zitten, formuleren met elkaar de opgave en bepalen ambities en oplossingsrichtingen om aan de opgave te werken. De definitie van de opgave wordt geformuleerd door de betrokken partijen en verschilt dus per samenstelling. Tegelijkertijd bepaalt de inhoud van de opgave welke instellingen aan tafel moeten zitten: wie hebben we nodig om met deze opgave aan de slag te gaan? Wie kunnen er aan deze opgave een bijdrage leveren? Voor een betere aansluiting tussen ho en vo/mbo is het noodzakelijk dat vo, mbo en ho een samenwerkingsverband starten. Bovendien beïnvloedt de keuze voor het aantal partijen een samenwerkingsverband. Worden alle partijen uit de regio meegenomen of een selectie van gemotiveerde instellingen? Een laatste factor die de samenwerking beïnvloedt, zijn de rollen van personen in een samenwerkingsverband. Zitten er alleen bestuursleden van scholengemeenschappen/instellingen aan tafel of ook beleidsmedewerkers, docenten en lerarenopleiders? Platform en inhoud zijn domeinen die elkaar beïnvloeden. Het is belangrijk om goed in kaart te brengen of de juiste partijen voor de opgave aan tafel zitten.

Aandachtspunt 3: de afspraken die betrokken organisaties samen maken, leveren pas resultaat op als deze ook daadwerkelijk worden ontwikkeld en verankerd in de organisaties.

Bij het vertalen van de inhoudelijke afspraken naar acties binnen de instellingen, is het van belang dat de afspra-ken realiseerbaar zijn en bijdragen aan de opgave. Aangezien het succes van oplossingen afhankelijk is van de context van een instelling, is het raadzaam om als instelling een inhoudelijke toets te doen. Deze toets bekijkt of

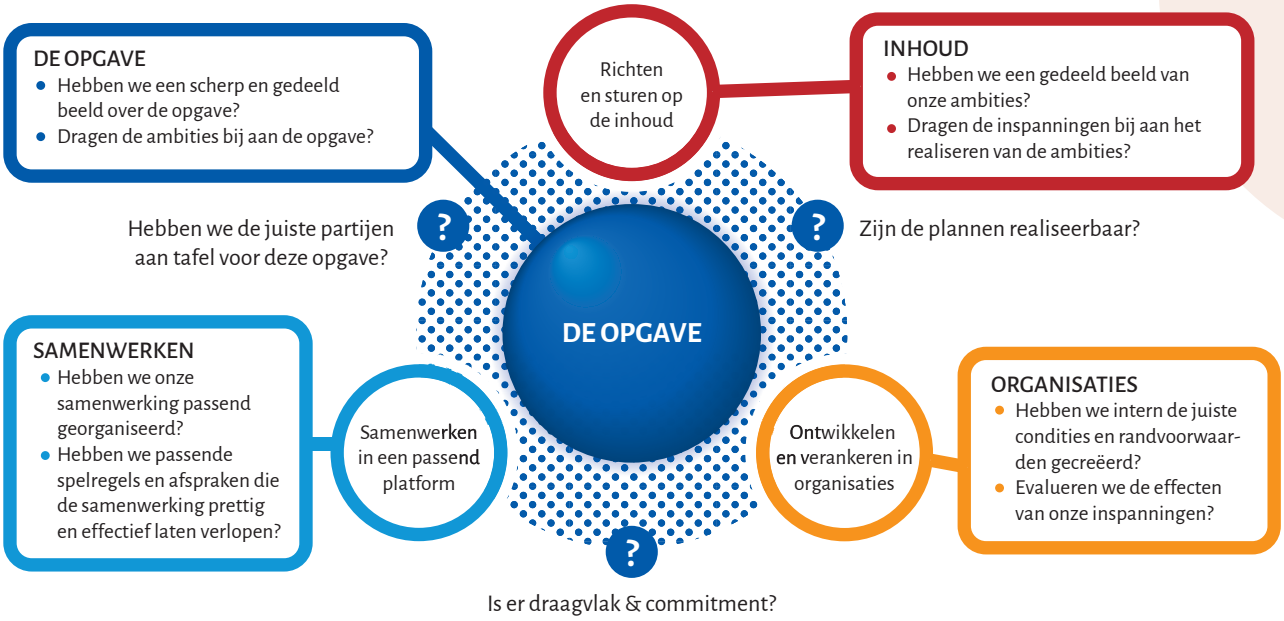
de gezamenlijke plannen realistisch en uitvoerbaar zijn voor de korte en lange termijn. Bij de verbinding tussen inhoud en de eigen instelling is het dus van belang om te weten of de plannen realiseerbaar zijn.

Het domein van de samenwerkingstafel en het domein van de uitvoering in de eigen organisatie zijn eveneens van elkaar afhankelijk. Aan de samenwerkingstafel zijn vertegenwoordigers van organisaties betrokken. Zij spreken niet op persoonlijke titel, maar representeren een achterban. De vertegenwoordigers maken alleen afspraken en doen alleen toezeggingen die in de eigen organisatie op instemming kunnen rekenen. Gebeurt dit niet, dan heeft dit een negatief effect op de samenwerkingsrelaties en het beeld van elkaar als betrouwbare partner. Het is daarom belangrijk dat tijd en ruimte wordt genomen om afspraken te bespreken en te toetsen in de eigen organisatie. Het betreft een continue balans tussen daadkrachtig besluiten en draagvlak creëren. De kernvraag hierbij luidt: 'Is er (binnen de eigen organisatie) draagvlak en commitment voor de afspraken die aan de samenwerkings-tafel worden gemaakt?'.

Het is belangrijk dat de betrokken onderwijsinstellingen de drie vragen over samenhang periodiek bespreken. Dit is nodig om samenhang en consistentie tussen de domeinen te bewaken en te behouden. Zo komen er vermoedelijk in elke onderwijsinstelling praktische uitdagingen aan het licht bij het implementeren van veranderingen. Die uitdagingen vragen om keuzes met maatwerk. Iedere onderwijsinstelling maakt daarbij een andere keuze, afhankelijk van hun context. Vervolgens is met alle onderwijsinstellingen in de samenwerking periodieke reflectie nodig: welke keuzes heeft iedere onderwijsinstelling gemaakt? Sluiten die keuzes op elkaar aan? Passen die keuzes bij de inhoudelijke doelen die wij gezamenlijk hebben geformuleerd in het DIN en/of verandertheorie? Zijn de doelen nog steeds realistisch of zijn aanpassingen nodig?



Werkblad: Reflecteren op de domeinen en de opgave



Toepassing

Dit werkblad is een hulpmiddel om op een gestructureerde wijze te reflecteren op de samenwerking aan een toegankelijk hoger onderwijs. Het werkblad bevat vragen die gaan over de verbinding tussen de drie domeinen en vragen die verdiepen op de drie domeinen en de opgave. Het aantal vragen in het werkblad is beperkt en de vragen zijn vooral bedoeld als startpunt van een goed gesprek. Naast dit werkblad richt ook de “Quick scan” zich op de samenwerking.

Dit werkblad is op verschillende manieren in te zetten. Wij schetsen hier een aantal mogelijke werkwijzen.

- Organiseer een fysieke bijeenkomst met vertegenwoordigers van de onderwijsinstellingen die een rol spelen in de samenwerking. Print het werkblad meerdere keren op A3-formaat. Geef een introductie op de drie domeinen en de opgave en nodig de deelnemers per onderwijsinstelling uit om het werkblad in te vullen. Laat de verschillende deelnemers hun beelden delen. Daarna bespreek je plenair de perspectieven van de
- verschillende partijen, ga je op zoek naar rode draden en verschillen (wat is goed verzorgd, wat vraagt extra aandacht en actie, waar hebben we een onduidelijk of ambigu beeld over?). Bepaal vervolgens met elkaar waar acties nodig zijn en leg deze vast.
- Als alternatief kun je de vertegenwoordigers van de onderwijsinstellingen vragen de werkbladen vooraf in te vullen en deze naarn procesbegeleider te sturen. Deze maakt vooraf een analyse van de input en deze analyse vormt het vertrekpunt voor het gezamenlijke gesprek.
  Een ander alternatief is om het werkblad groot (bijv. op A1-formaat) te laten afdrukken en deze aan de muur te hangen of centraal op een grote tafel te leggen. Deel post-its uit en vraag de deelnemers om hun reflecties op post-its te schrijven. Per domein vraag je de deelnemers hun input te geven en reflecteer je meteen op de overeenkomsten en verschillen. Als alle domeinen zijn besproken, reflecteer je nogmaals op het geheel en bepaal je met elkaar waar acties nodig zijn.

Bijlage 1. Algemene opmerkingen bij de werkbladen

Deze handreiking omvat vier werkbladen die mensen binnen onderwijsinstellingen kunnen helpen bij het reflecteren op en werken aan de onderlinge samenwerking rondom de opgave. Bij de toepassing van de werkbladen geldt een aantal vuistregels (Kaats en Opheij, 2012).

1

Doe het samen.
Het gaat er niet zozeer om dat inhoudelijk een zo goed mogelijk analyse gemaakt wordt. Het gaat erom dat onderwijsinstellingen met elkaar een gezamenlijk beeld ontwikkelen en daarvoor moeten zij de instrumenten gezamenlijk, in dialoog, bespreken. Op die manier leren onderwijsinstellingen van elkaar en worden meerdere perspectieven samengebracht. Het is goed denkbaar dat een procesbegeleider hierin ondersteunt, maar voer het gesprek altijd samen met alle samenwerkende onderwijsinstellingen en niet in isolement.

2

Creëer condities voor een goed gesprek.
Besteed tijd en aandacht aan de wijze waarop het gesprek plaatsvindt. Zorg bijvoorbeeld voor voldoende tijd en een fijne fysieke ruimte zodat mensen naar elkaar kunnen en willen luisteren en verduidelijkende vragen kunnen stellen.

3

Balanceer tussen daadkracht en draagvlak.
Daadkracht is nodig om concrete acties voor verbetering te identificeren en deze vervolgens met elkaar uit te voeren. Draagvlak is nodig om ervoor te zorgen dat zoveel mogelijk onderwijsinstellingen de acties ondersteunen en uitvoeren. Je wilt voorkomen dat collusie ontstaat: sommige instellingen zijn het eens over bepaalde acties en willen daarmee aan de slag, terwijl andere instellingen het hier niet mee eens zijn en voor hun gevoel steeds aan de handrem moeten trekken. Tegelijkertijd wil je ook voorkomen dat de samenwerking blijft steken bij praten en goede intenties, zonder te leiden tot concrete acties. Dit is een kwestie van balanceren.

4

Reflecteer regelmatig en plan het in.
Tijd is schaars en iedereen heeft het druk. Het gevaar is dat het evalueren erbij inschiet en onderwijsinstellingen te laat ontdekken dat dingen niet lopen zoals vooraf bedacht. Reflecteren voelt soms als een pas op de plaats. Door de reflectiemomenten vooraf in te plannen en vast te leggen, is de kans groter dat reflectie ook daadwerkelijk plaatsvindt (Dees en Opheij, 2019).

Bijlage 2. Literatuur

Baarda, R. & Voncken, E. (2017). *Waar een wil is, is een (leer)weg*. Stichting Platforms VMBO. https://wv platformsvmbo.nl/wp-content/uploads/2020/06/Waar-een-wil-is-is-een-Leerweg.pdf

De Kool, D. & Bekkers, V.J.J.M. (2009). *Ketensamenwerking in het onderwijsveld: een nadere verkenning van het schakelpunt veld.* Rotterdam: Center for Public Innovation.

Dees, T. & Opheij, W. (2019) *Samenwerken van idee naar afspraak: aan de slag met jullie samenwerking*. Deventer: Management Impact.

Elffers, L. & Borghans, L. (2014). Overgangen en aansluitingen. In: *NRO Onderzoeksprogramma Beleidsgericht Onderwijsonderzoek.* Den Haag: NRO

Elffers, L. (2019). *Toegankelijk hoger onderwijs voor, door en na de poort. Een integraal perspectief op de toegankelijkheid van het hoger onderwijs in Nederland.* Nederlandstalige oplegger bij essay NRO Praktijkgericht onderzoek hoger onderwijs.

Hofstede, G. & Hofstede, G.J. (2005). *Culture and Organizations—Software of the Mind: Intercultural Coope-ration and its Importance for Survival* (2nd ed.). New York: McGraw Hill.

Inspectie van het Onderwijs (2022). *Onbedoelde zelfselectie: drempels die gekwalificeerde jongeren ervan weerhouden om een specifieke opleiding in het hoger onderwijs te kiezen. Meerjarig onderzoek selectie en toegankelijkheid.* Den Haag: Inspectie van het Onderwijs.

James, C. (2011). *Theory of change review: A report commissioned by Comic Relief.* Via https://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_library/pdf/ToC-Tech-Papers.pdf

Kaats, E. & Opheij, W. (2012) *Leren samenwerken tussen organisaties: allianties, netwerken, ketens, partnerships.* Deventer: Vakmedianet.

Kor, R., Wijnen, G. & Weggeman, M. (2007). *Meesterlijk organiseren: Handreikingen voor ondernemende managers.* Amsterdam: Boom.

Nijman, D., De Lange, M. & Peters, M. (2018). *Mbo-hbo doorstroomprogramma's: hoe werken ze? Een verklarende evaluatie van 9 mbo-hbo doorstroomprogramma's.* Nijmegen: Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

Onderwijskennis.nl (2021). *Toegankelijkheid vóór de poort van het hoger onderwijs.* Via https://www.onderwijskennis.nl/kennisbank/toegankelijkheid-voor-de-poort-van-het-hoger-onderwijs

Onderwijskennis.nl (2022). *Doorstroom en aansluiting tussen mbo en hbo.* Via https://www.onderwijskennis.nl/kennisbank/doorstroom-en-aansluiting-tussen-mbo-en-hbo

Onderwijsraad (2021). *Later selecteren, beter differentiëren*. Den Haag: Onderwijsraad.

Prenger, R., Tappel, A.P.M., Poortman, C. L. & Schildkamp, K. (2022). *How can educational innovations become sustainable?* A review of the empirical literature. *Frontiers in Education (7):* 1-19. doi: 10.3389/feduc.2022.970715

Sociaal Economische Raad (SER) (2021). *Gelijke kansen in het onderwijs. Structureel investeren in kansengelijkheid voor iedereen.* Advies 21/09. https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2021/gelijke-kansen-in-onderwijs.pdf

Van der Tak, T. & Wijnen, G. (2002). *Programmamanagement: Sturen op samenhang.* Deventer: Vakmedianet.

Van Herpen, S., Meeuwisse, M., Vietze, J., Dias-Broens, A., Pulinx, R. & Severeins, S. (2021). *Een keuze in context: een theoretisch raamwerk voor zelfselectie aan de poort van het hoger onderwijs.* Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.

Bijlage 3. Gesprekspartners en deelnemers aan sessies

Tijdens het onderzoek en het schrijven van deze handreiking hebben wij individuele gesprekken gevoe
tweetal brainstormsessies. Vervolgens hebben wij een conceptversie van deze handreiking met getoets
gescherpt tijdens individuele gesprekken. Hieronder volgt een overzicht van de mensen die wij in het ka
het onderzoek hebben wij gesproken.

Eugne Bernard, bestuurder, Stichting Limburgs Voortgezet Onderwijs (LVO)

Jacqueline Hoornweg, directeur, Universiteit Leiden

Jacqueline Wilpshaar, docent, ROC van Twente

Joke Kiewiet, onderzoeker, Hogeschool Arnhem-Nijmegen (HAN)

Jose Mulder, onderzoeker, Bureau Stroming

Louise Elffers, hoogleraar, Universiteit van Amsterdam

Nursel Akdeniz, voormalig docent, Hogeschool Saxion

Paul Slegers, bestuurder, Stichting Onderwijs Midden-Limburg (SOML)

Renée Prins, programmamanager, Technische Universiteit Delft

Rilana Prenger, onderzoeker, Hogeschool Saxion

Naast gesprekken en sessies hebben wij de afgelopen periode een aantal regio's mogen begeleiden en adviseren. Een deel van de modellen en het gedachtegoed in deze handreiking is in de praktijk gebracht in die opdrachten en is op basis van die ervaringen verder aangescherpt. De tekst inclusief voorbeelden en tips is ook gebaseerd op onze ervaringen in de praktijk.

Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek
Bezoekadres
Laan van Nieuw Oost Indië 300
2593 CE Den Haag (Gebouw Java)

E-mail: info@nro.nl
Telefoon: 070 344 05 51

Kijk voor het volledige rapport en de bijbehorende infographic op Onderwijskennis:

Houd ons in de gaten via onze kanalen:

nro.nl/nieuwsbrief
@hetNRO

