NATIONAAL
REGIEORGAAN
ONDERWIJSONDERZOEK

Samenwerken aan een toegankelijk hoger onderwijs

Handreiking netwerksamenwerking

SAMENVATTING



samen onderwijs versterken

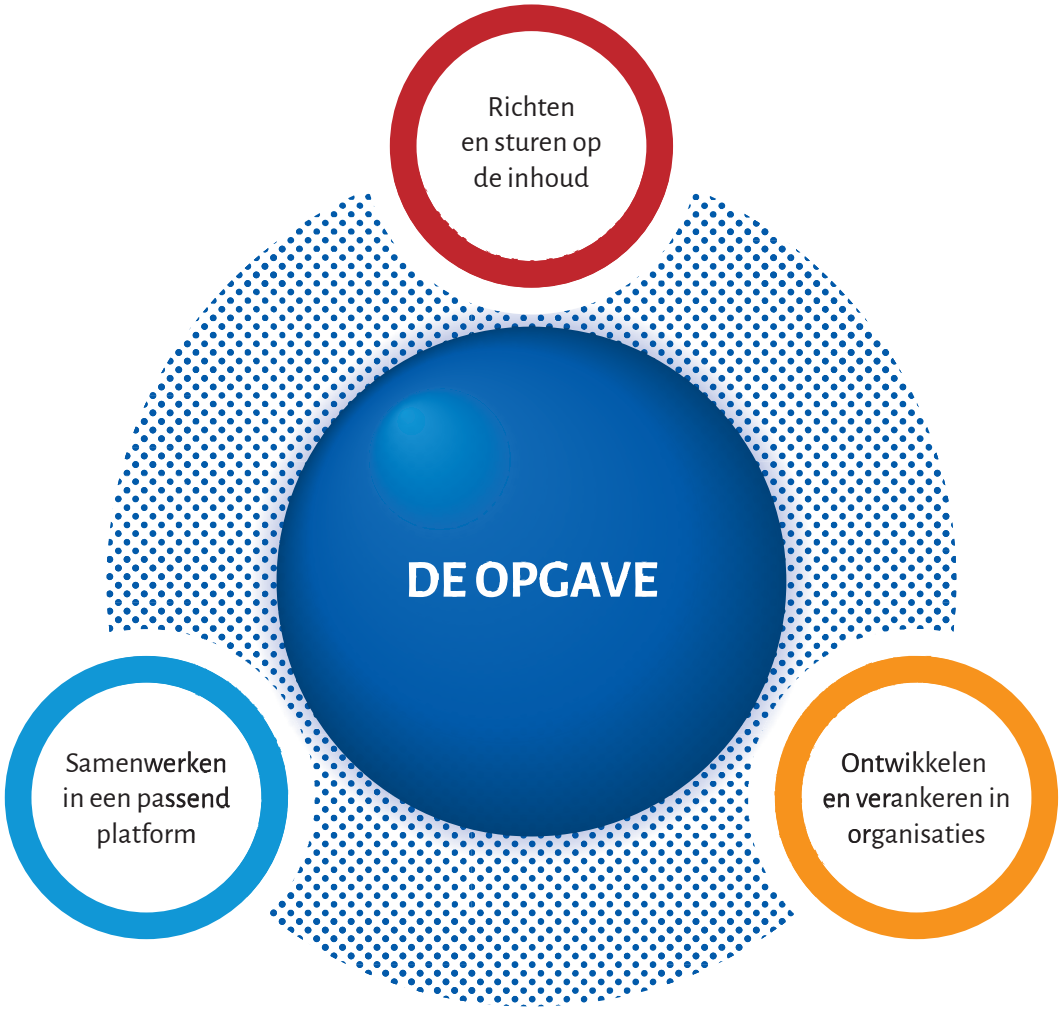
1 Samenwerken aan toegankelijk hoger onderwijs

Jongeren krijgen in hun schoolloopbaan te maken met verschillende overgangen: van primair onderwijs naar voortgezet onderwijs. Van voortgezet onderwijs (vo) naar vervolgonderwijs. En soms binnen het vervolgonderwijs: tussen middelbaar beroepsonderwijs (mbo) en hoger beroepsonderwijs (hbo) of tussen hbo en wo (wetenschappelijk onderwijs).

Soepele en effectieve overgangen vragen samenwerking tussen onderwijssectoren. Oplossingen kunnen nooit eenzijdig bij de ene of bij de andere partij worden gezocht. De complexiteit van het onderwijslandschap vraagt om een bewuste benadering van de samenwerking tussen verschillende onderwijssectoren.

Je leest nu een samenvatting van de handreiking 'Samenwerken aan een toegankelijk hoger onderwijs'. De handreiking biedt beleidsmedewerkers, bestuurders, managers, projectleiders, docenten en andere onderwijsprofessionals handvatten bij het aangaan, onderhouden en evalueren van hun onderlinge samenwerking. Dit document gaat beknopt in op de vier onderdelen die centraal staan in de handreiking en die daarin uitgebreid aan de orde komen:

1. De opgave begrijpen en doorgronden
2. Richten en sturen op de inhoud
3. Samenwerken in een passend platform en
4. Ontwikkelen en verankeren in organisaties.



Figuur 1. Samenwerken aan toegankelijk hoger onderwijs

2 De opgave begrijpen en doorgronden

De maatschappelijke opgave is het vertrekpunt van de samenwerking. Het is belangrijk dat de instellingen in een samenwerkingsverband die opgave samen doorgronden. De maatschappelijke opgave is complex en meervoudig. Deze kan alleen gezamenlijk door instellingen in een regio gedefinieerd worden. Hiermee geven instellingen betekenis en inhoud aan de opgave.

Hulpvragen bij het begrijpen en doorgronden van de opgave

Onderstaande hulpvragen kunnen helpen bij het scherp en gedeeld krijgen van de opgave. 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 overlegtafels waar wij als onderwijs-instellingen 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.

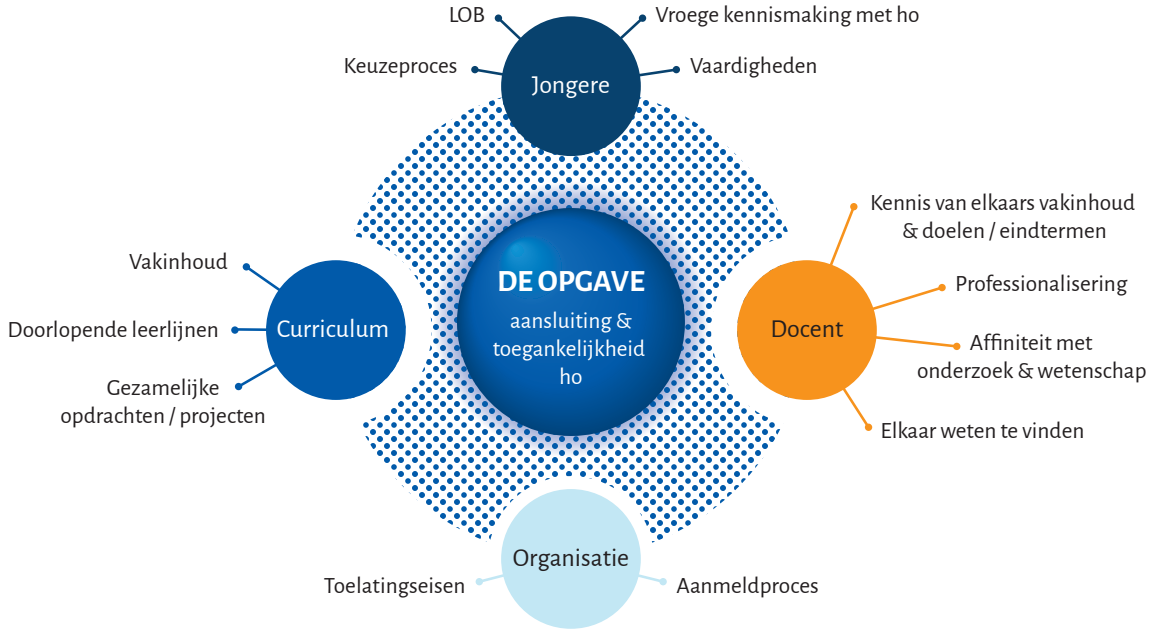


3 Richten en sturen op inhoud

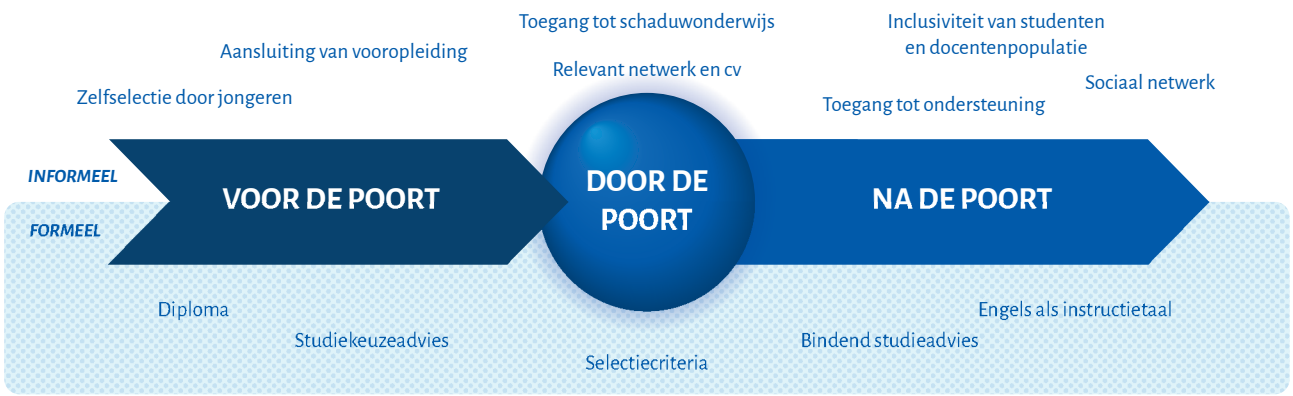
De deelnemende onderwijsinstellingen moeten met elkaar in gesprek om te bepalen hoe zij de opgave willen aanpakken: wat willen we met elkaar bereiken? Wat zijn mogelijke oplossingen? Hoe en in welke mate denken we dat de oplossingen zullen bijdragen aan de gestelde doelen? Welke acties zijn hiervoor nodig? 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.

Wat bedoelen we precies?

Bij gesprekken over en het bepalen van de inhoudelijke focus ligt spraakverwarring op de loer. Zeker bij grote en abstracte thema's als 'toegankelijkheid' en 'aansluiting' zal iedere instelling eigen (impliciete) associaties en beelden hebben. Om spraakverwarring te voorkomen en focus aan te brengen in het gesprek kan een kapstok helpen. Een kapstok waarin het thema 'aansluiting op het hoger onderwijs' gestructureerd wordt. De handreiking schetst twee conceptuele kapstokken om het gesprek over inhoud en focus te expliceren: de één specificeert vier focusgebieden, de ander deelt de aansluiting op in drie fasen.



Figuur 2. Een indeling naar focusgebieden bij aansluiting en toegankelijkheid

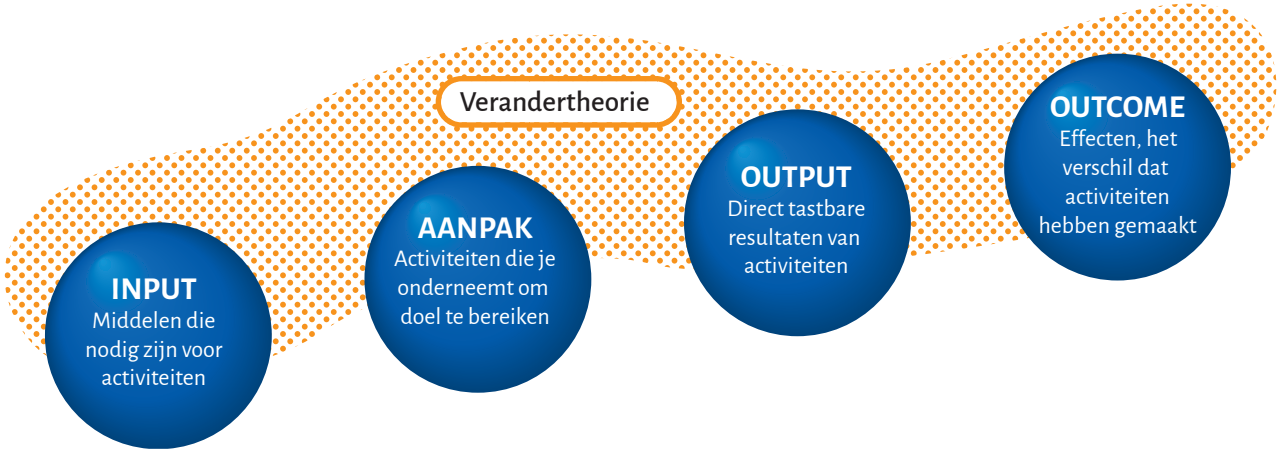


Figuur 3. Een indeling naar fasen van toegang tot het hoger onderwijs

Bepalen van doelen en inspanningen

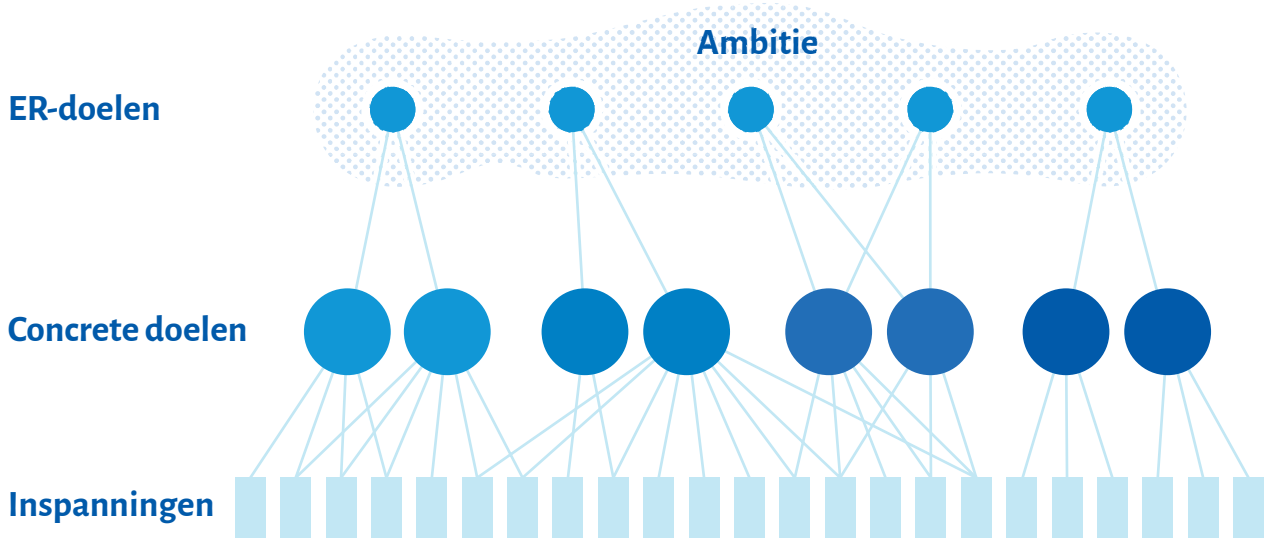
Als de opgave en problemen gedefinieerd zijn, is het tijd voor de volgende stap. De instellingen moeten bepalen welke doelen worden nagestreefd. Vervolgens moeten zij beslissen welke activiteiten en maatregelen naar verwachting gaan bijdragen aan het realiseren van die doelen. De handreiking geeft hiervoor twee tools; de verandertheorie en het Doel-Inspanningen Netwerk.

Het ontwikkelen van een verandertheorie is een optie om mogelijke acties te bepalen. 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. Het gaat ook over het inzichtelijk maken van activiteiten die werken: hoe komt het dat iets wel of niet werkte? En wat leren we daarvan?



Figuur 4. De basis van een verandertheorie

Instellingen kunnen ook geschikte doelen en activiteiten identificeren door gebruik te maken van een Doel-Inspanningen Netwerk (DIN). Dit is met name nuttig wanneer er al van alles in de regio gebeurt. Een DIN kan helpen om een compleet beeld te creëren, of om duidelijk te maken waar initiatieven precies aan moeten bijdragen. Een DIN biedt een werkwijze om een gezamenlijk doel te vertalen naar concrete inspanningen. Ook kan het inzichtelijk maken hoe bepaalde inspanningen bijdragen aan het gezamenlijke doel.

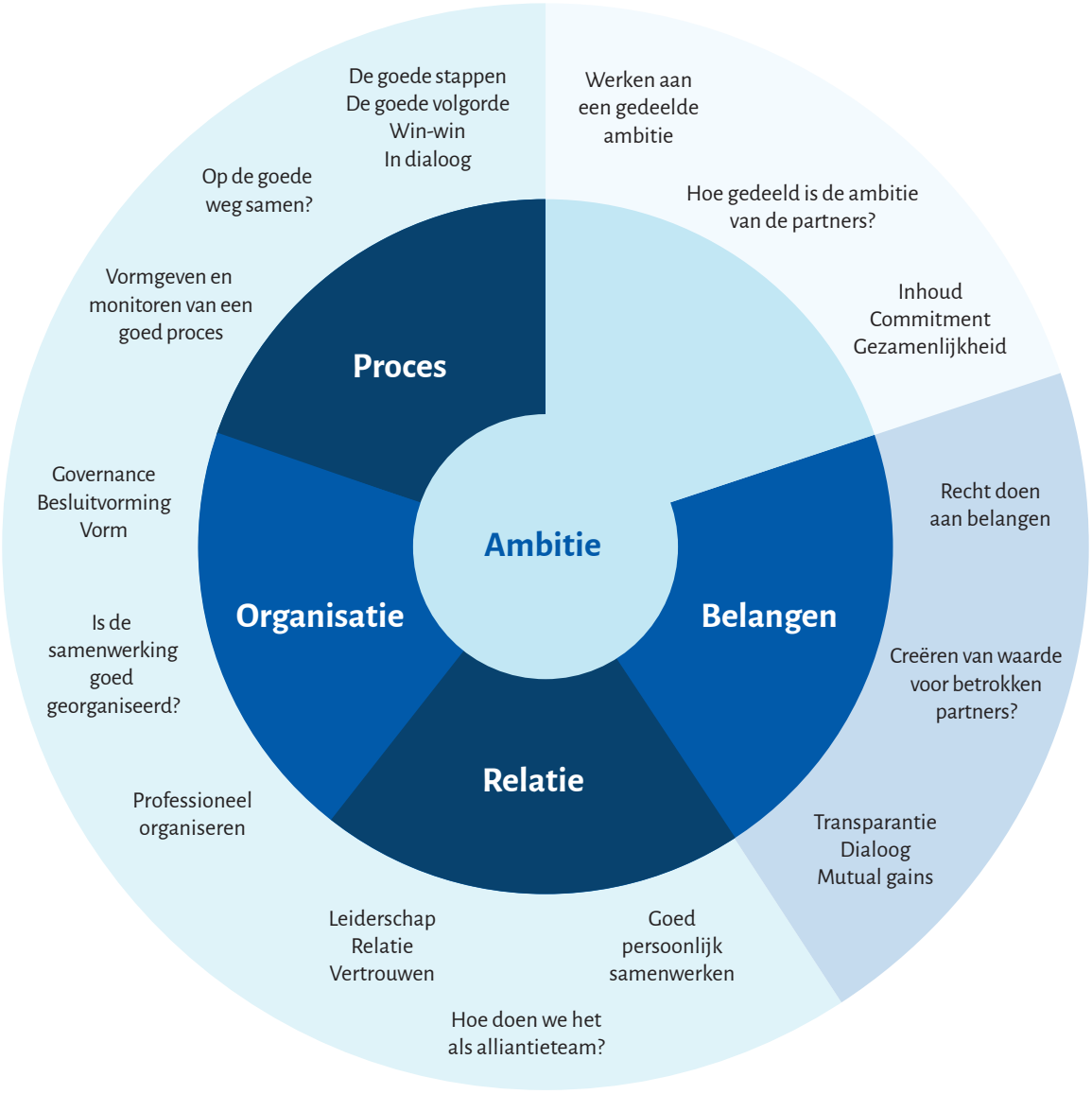


Figuur 5. Het Doel-Inspanningen Netwerk (DIN) (Van der Tak en Wijnen, 2002)

4 Samenwerken in een passend platform

De instellingen hebben elkaar nodig om stappen te zetten op de opgave. Dat vraagt van hen dat zij zich aan elkaar willen verbinden en willen 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.

Samenwerken is het kernbegrip in dit domein. De 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 instellingen met elkaar samenwerken. Samenwerken is vaak iets dat instellingen 'erbij' doen: ze zitten rondom een inhoudelijke opgave om de tafel en hebben het dan vooral over de inhoud. Op deze manier is er weinig aandacht voor allerlei dynamieken die mede kunnen bepalen of succesvolle resultaten worden gerealiseerd. Hiervoor moeten de instellingen de samenwerking zelf 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.

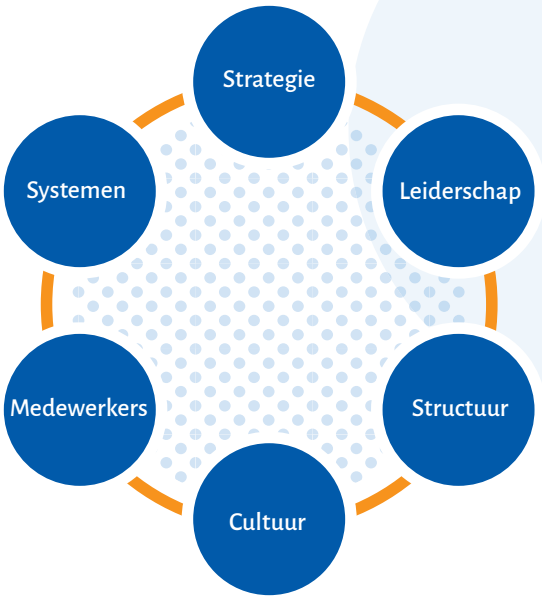


Figuur 6. Vijf condities voor kansrijke samenwerking (Kaats en Opheij, 2012)

5 Ontwikkelen en verankeren in organisaties

De instellingen bepalen samen welke acties en activiteiten gewenst zijn. Vervolgens vinden in de individuele organisaties de feitelijke veranderingen plaats en worden resultaten geboekt. Door aandacht te besteden aan dit domein, kunnen de partners voorkomen dat de samenwerking het karakter krijgt van een 'praatclub'. Om concreet te kunnen bijdragen aan een goede aansluiting en betere toegankelijkheid moeten de betrokken partijen veranderingen doorvoeren in de eigen organisaties.

Wat is er voor nodig om een betere aansluiting te realiseren en wat is nodig om dat vervolgens te verankeren in de eigen organisatie? Hiervoor biedt het ESH-model handvatten. Dit model onderscheidt zes ontwerpvariabelen. Organisaties kunnen werken aan deze variabelen om de activiteiten die de aansluiting naar het hoger onderwijs bevorderen en duurzaam te verankeren.

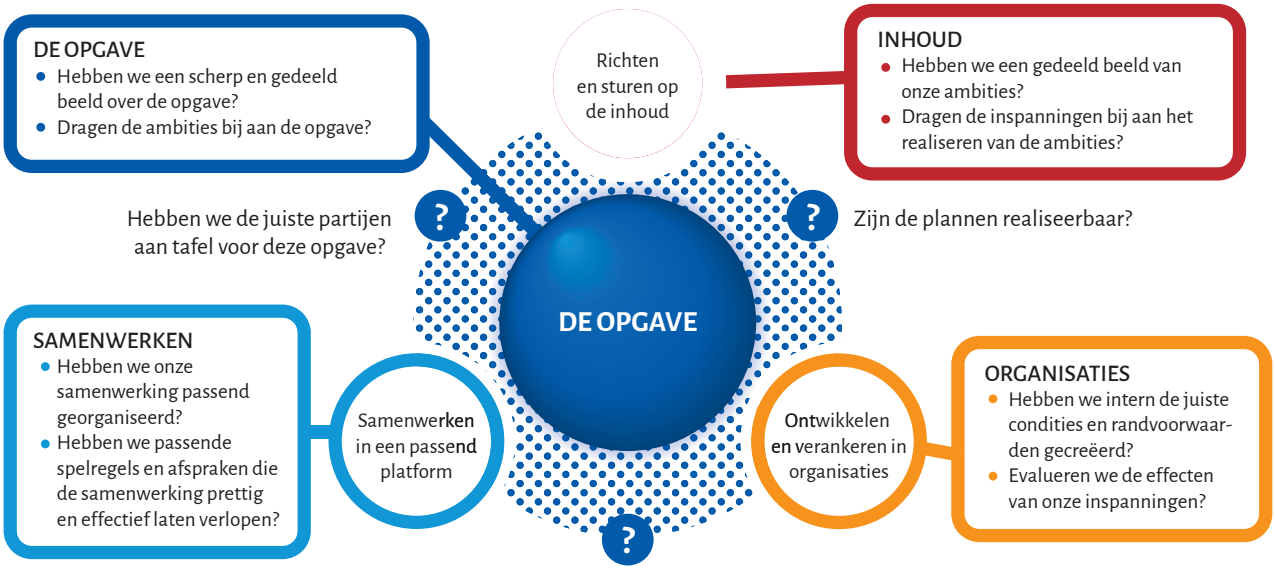


Figuur 7. ESH-model: zes organisatiebouwstenen voor duurzame verankering (Kor, Wijnen en Weggeman, 2008)

6 Reflecteren, leren en aanscherpen

Een succesvolle samenwerking vraagt ook onderhoud in de vorm van periodieke reflectie. Het is belangrijk dat de partners op de afzonderlijke domeinen reflecteren: doen wij het goede voor de opgave, op de inhoud, in de samenwerking en in onze eigen organisaties? Echter, reflectie op de samenhang tussen de drie domeinen is ook vereist: versterken onze keuzes per domein elkaar? Is er sprake van samenhang en consistentie tussen de keuzes die wij in ieder domein maken? Hierbij geldt: reflecteer regelmatig en plan het in, reflecteer gezamenlijk en creëer condities voor een goed gesprek.

De vragen in onderstaande figuur zijn illustratief en bedoeld als startpunt van een goed gesprek.



Figuur 8. Samenwerken aan toegankelijk hoger onderwijs

Dit document is een samenvatting van de Handreiking 'Samenwerken aan een toegankelijker hoger onderwijs'. De handreiking 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 en Wetenschap. De ETHO is ondergebracht bij het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO).

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

Publicatiedatum:	10 september 2023
Auteurs:	Esther Klaster & Ruben van Wendel de Joode
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).
Beeldmateriaal:	Common Eye, iStock
Ontwerp modellen:	Siger Smit (sgrsmt ontwerpstudio)
Vormgeving:	Kiwico

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

Houd ons in de gaten via onze kanalen:

nro.nl/nieuwsbrief
@hetNRO

