

# De netwerkgedachte als ordenend principe voor regionale samenwerking

100% Samen Opleiden, RAP-subsidies, Bestuursakkoord Flexibilisering, Slimme verbindingen, ....

Scholen en lerarenopleidingen zoeken hun weg in een veelheid van beleidsinitiatieven. Het gaat om opleiden en professionaliseren, werving en behoud, onderwijsonderzoek en -innovatie. Met elkaar hebben we een grote uitdaging die in toenemende mate regionaal wordt geadresseerd.

Hoe zorgen we voor genoeg blijvende, blijvend goede leraren? Is een regionale focus wel of niet helpend? In de zoektocht naar antwoorden voor dit complexe vraagstuk hanteren Patrick Kenis en Joke Kiewiet-Kester de netwerkgedachte als ordenend principe. Vanuit beleid, theorie en praktijk zullen zij met aanwezigen op zoek gaan naar mogelijkheden en meerwaarde.



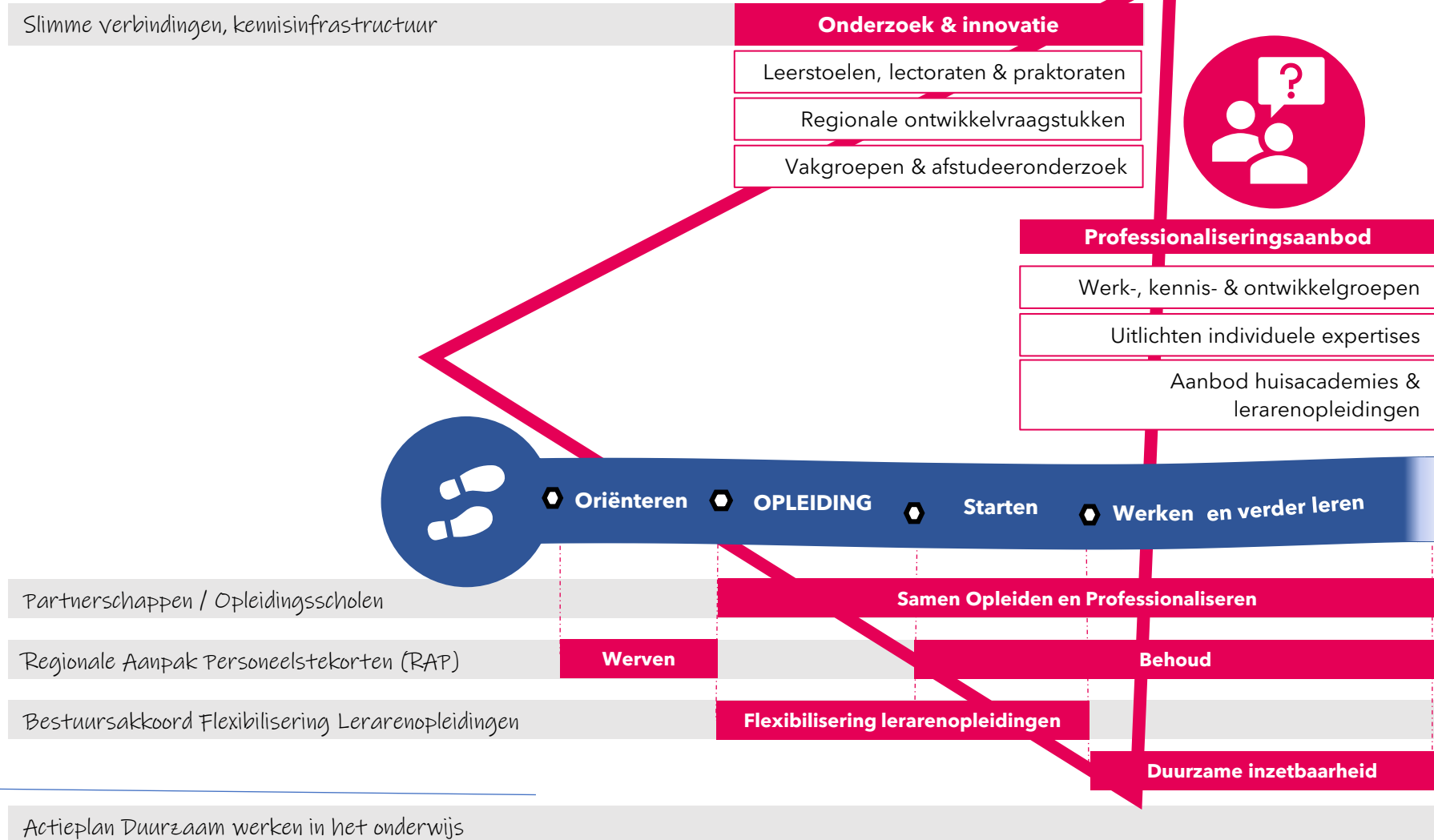
PRESENTATIE, INPUT VAN AANWEZIGEN EN ANTWOORD OP VRAGEN

Patrick Kenis & Joke Kiewiet-Kester

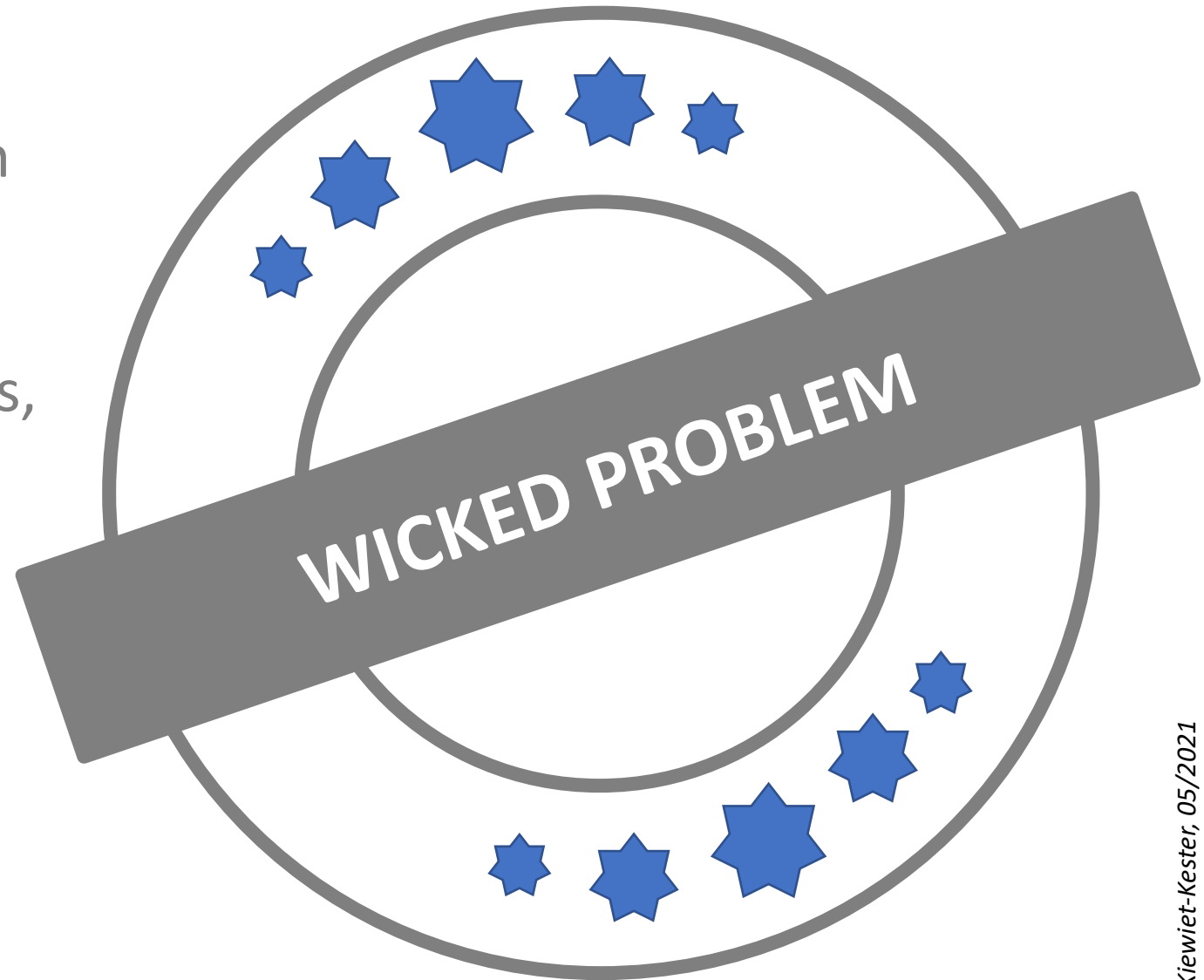
31 mei 2021

# GENOEG BLIJVENDE, BLIJVEND GOEDE LERAREN

Samen werven, opleiden, professionaliseren & onderzoeken, gekoppeld aan actuele regionale ontwikkelingen, arbeidsmarkt vraagstukken & onderwijsinnovatie.



De term wicked problem wordt gebruikt voor vraagstukken die dusdanig **complex** zijn dat ze **niet uiteengerafeld** kunnen worden tot afzonderlijk oplosbare delen. Situaties die dusdanig complex zijn dat er **niemand echt eigenaar** van is, er is **geen eindverantwoordelijke** aan te wijzen (Korsten, 2019).



**Organisatienetwerken** verbinden en delen informatie, middelen en competenties van soevereine en unieke organisaties om samen een outcome te realiseren die geen van de organisaties afzonderlijk tot stand had kunnen brengen (Kenis & Chambré, 2019, p.53)



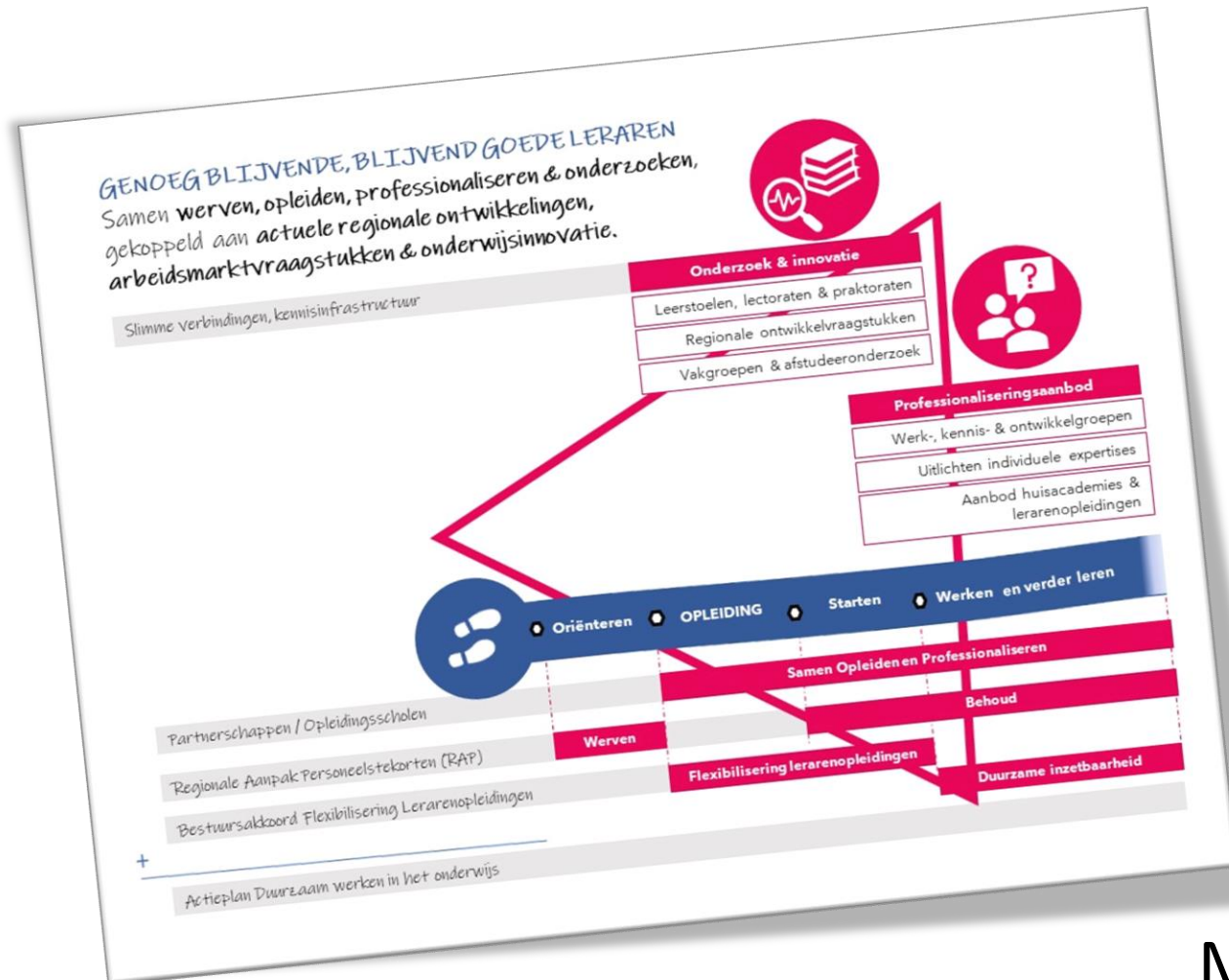


... de regio!

...?

Een **educatief-relacionele regio** is een organisatienetwerk van onderwijsorganisaties dat **geografisch te duiden maar niet af te bakenen** is, met fluïde grenzen en zonder de pretentie alomvattend te zijn, waarbinnen organisaties **doelgericht in adaptieve samenstellingen** werken aan een gezamenlijke ambitie.

Samen zorgen we voor genoeg blijvende, blijvend goede leraren in de regio.



Maar wie is 'we' en wat is 'samen'?



Wat maakt het voor jou(w organisatie)  
**aantrekkelijk om te participeren** in een  
regionaal organisatienetwerk/partnerschap?

Wat vraagt het van jou(w organisatie) om  
**goed te kunnen participeren** in een  
regionaal organisatienetwerk/partnerschap?

# Wat maakt het voor jou(w organisatie) **aantrekkelijk om te participeren** in een regionaal organisatienetwerk/partnerschap?

## Regionale vraagstukken (welke?)

- Heel specifieke **regioproblematiek** die direct doorwerkt in leerlingresultaten, bv taalontwikkeling en het aanbod van potentiële leraren
- **versterken regio**
- Met elkaar, in plaats van los van elkaar, het samen van samen opleiden verder versterken met gebruik van specifieke regiothema's. Voorbeelden: Flevoland, Drenthe.
- **Gedeeld maatschappelijk belang**

## Kennisdeling, expertise-uitwisseling (waarover?)

- **Leren** van elkaar
- **Kennisdeling**
- **Expertise, kennisverwerving** en -deling (regionale dynamiek)
- Benutten van elkaars **expertise**,
- **expertise** benutten
- **Expertise en kennisdeling**
- **Expertise** delen,
- **Expertise uitwisselen**, ,

## Krachten bundelen en differentiatie (waarvoor?)

- **krachten bundelen**, je hebt elkaar nodig om samen het gedeelde doel te bereiken (voldoende goede docenten voor de regio)
- **krachten bundelen**, meer bereiken dan als individuele organisatie (zowel inhoudelijk/kwalitatief als qua volume/kwantitatief)
- **Complementariteit** van de partners, brengen en halen
- **Diversiteit** in expertise en perspectieven,

## Efficientie

- **Efficientie**

## Lerarentekort

- Als projecteider RAP "leid" ik een organisatienetwerk met 12 besturen uit vo, mbo, hbo, universiteiten. Er is een noodzaak om in een netwerk **het lerarentekort in de regio** aan te pakken.
- Docerentekorten: regiobranding/ontwikkeling, kennisdeling, samenwerken en uitwisseling
- Gedeeld belang rond het aantrekkelijk maken en houden van het beroep van leraar.
- Studiesucces voor studenten door **kwaliteit in vo-** dat betekent o.a. genoeg goede docenten die blijvend goed zijn.

## Eenduidigheid/gezamenlijkheid in visie, beleid en uitvoering

- samen **kwaliteitseisen formuleren**
- **Samen beleid ontwikkelen** en voorwaarden scheppen om ons opleidingsbeleid voor aankomende, net gestarte en zittende leraren door te ontwikkelen.
- **Gezamenlijke visie** / expertise en opleidingsdidactiek (regie-erkenning-ontmoeting)
- **Eenduidigheid** in het opleiden van leraren. Kennis van het curriculum van de opleidings (hoge) scholen. Korte lijnen tussen de opleidingscholen en de lerarenopleidingen/ studenten.
- **hogere betrokkenheid** bij de opleiding



# Wat vraagt het van jou(w organisatie) om goed te kunnen participeren in een regionaal organisatienetwerk/partnerschap?

## Houding en zelfkennis

- De **bereidheid** om samen te werken en te leren
- De **bereidheid** om expertise binnen de organisatie **onbaatzuchtig** in te zetten en te delen waar dat helpt. Bv bij taalverwerving, loopbaaninitiatieven en jongerenwerk.
- Overleg en **afstemming, openheid** en **bereidheid** om expertise en kennis te delen, **duidelijke afspraken** over verantwoordelijkheden van de verschillende samenwerkende partijen, **vertrouwen**, durven om verantwoordelijkheden te delen, duidelijke kaders (niet te veel informatie/ingewikkeld maken)
- Elkaar en **elkaars expertise (willen) leren kennen**. **Openheid** om mee te denken/werken aan doelen die regionaal van belang zijn.
- **Transparantie, communicatie, erkenning** van ook de eigen belangen, **bereidheid tot afstemming** en water bij de wijn, duidelijke **taakverdeling**
- **Weten waar je zelf voor staat.**
- Het **doel** voor ogen houden.
- **Vertrouwen, openheid**, elkaars expertise (h)erkennen

## Organisatie

- Een **goed werkend netwerk** van interne opleiders en vakcoaches die goed geschoold zijn en een duidelijke rol en taak hebben binnen de school. Samen de agenda zetten en je eigen beleid op orde hebben en zelf ook al nagedacht hebben over de toekomstige ontwikkeling.
- **Afstemming** van onze eigen plannen op die van anderen zal nog een issue zijn. Hoe zorgen we dat we lijntjes hebben naar de andere partijen in het netwerk.
- Een **betrokken (team van) schoolopleiders**. Betrokkenheid van teamleiders en directie bij partnerschap. **Duidelijke rolverdeling** binnen het partnerschap. **Communicatie** binnen de organisatie.
- Duidelijkheid binnen de organisatie wie bij welke deelregio betrokken zijn, daar de **eigen organisatie op inrichten**. En **ruimte hebben om te switchen** op basis van veranderende behoeften.
- **Communicatie**, zowel intern als extern. **Facilitering** deelnemers.
- **Draagvlak, facilitering**, op de agenda bij de provincie

## (toch/ook) over de samenwerking/de ander

- Juiste **partners kennen**, elkaars doelen/belangen kennen, elkaars (on)mogelijkheden kennen. Lange adem.
- **Expertise nodig en tijd** om dat up to date te houden. In gelijkwaardigheid, dus iedere participant moet evenveel tijd, beloning, vergoeding, enz. Krijgen. Regelmatig contact.
- Goede verbinding, **elkaar kennen**, weten wat de kwaliteiten van de ander zijn, tijd en ruimte om elkaar te kunnen ontmoeten, 'kwetsbaar' durven te zijn, durven vragen
- **Vanuit inhoud werken** en onderop beweging (niet elkaar 'afzwakken' of weer een nieuw netwerk creëren)
- Vragen als **verantwoordelijkheden, belangen en financiën agenderen**. Werken aan vertrouwen.
- Goed bekend zijn met ambities en belangen van de samenwerking van de partners
- Het gezamenlijke belang van de lerende leraar in alle fases van de loopbaan; De ontwikkelingsgerichtheid; De diversiteit van de scholen;
- Er is wel **commitment** maar tot aan de voordeur. Organisaties zien wel dat samenwerking nodig is maar als de opdracht niet past bij de ambities/noden van de eigen organisatie dan zie je waar de **prioriteit** ligt.

# Aanvullende eigen vragen en opmerkingen over organisatienetwerken en regionale samenwerking.

## Een succesvol netwerk

- Wanneer vinden we het netwerk geslaagd?  
PK: Afstemming/betrokkenheid is essentieel: wat zijn succesfactoren? PK: *Een netwerk is geslaagd als de doelstellingen behaald zijn of als je signalen hebt dat je op de goede weg bent.*
- Wat is er vooraf nodig, ook qua sturingsprincipe (bekend met PGN, LON, NAO netwerksturing) om een netwerk te doen slagen? Nu lijkt het toch vrijblijvend. Transactioneel versus transformationeel, dat lijkt me ook van belang om een netwerk te doen slagen.  
PK: *Helemaal mee eens. Het netwerk is er om iets te doen wat de individuele organisatie niet kunnen en als je dat samen hebt vastgesteld is het belangrijk aandacht te besteden aan het op zoek gaan naar oplossingen voor de vier basisprobleem van het organiseren (zie presentatie Patrick). De vraag is dan wie gaat op zoek naar die oplossingen? Daarvoor heb je één of ander vorm van governance nodig op het niveau van het netwerk.*
- Vanuit "hogerhand" zou wel wat aandacht mogen worden gegeven aan het zorgen voor de juiste incentives bij de diverse organisaties. De meesten worden gesubsidieerd, dus dat moet mogelijk zijn.  
PK: *Er moeten zeker meer aandacht zijn voor de incentives en dat ook los van de subsidies. In column 2 van deze tabel noemen collega's een aantal mogelijke (intrinsiek) incentives die beter onder de aandacht kunnen worden gebracht.*

## Een netwerk van netwerken

- Hoeveelheid netwerken met overlappende doelstellingen maakt het soms onoverzichtelijk... gecombineerd met 'eog's' ontstaat concurrentie.  
Soms is een nieuw netwerk al opgericht voordat onderzocht is of de beoogde doelstelling middels een al bestaand netwerk kan worden georganiseerd. Geeft ook versnippering van geldstromen. Jammer dat OCW in deze zo actief.  
PK: *Helemaal mee eens. Betere een visie en doelstellingen formuleren en DAN pas de vraag stellen of een netwerk hiervoor het goede antwoord is en DAN bekijken hoe dat goed kan werken. Opletten voor netwerken die alleen maar worden opgericht op ergens anders over de heg te gooien.*
- Hoe omgaan met samenwerking met andere netwerken. (meta-netwerken)  
PK: *Vraag is wat het doel is van een samenwerken van netwerken. Gaat het om ven elkaar te leren, gaat het om bepaalde diensten te delen (opleidingen, best practices, etc.) of gaat het om resultaten te bereiken die alleen tot stand komen als de netwerk samenwerken. Afhankelijk daarvan zal de samenwerking ander vorm moeten worden gegeven.*

## Regionale allianties uit het bestuursakkoord

- Wat is het specifieke doel van de te vormen regionale allianties van de opleidingsinstituten? In het gesprek met de opleidingsinstituten hierover krijg ik nog geen expliciet antwoord. Het lijkt voor mij nu alsof de regionale alliantie tot doel is verheven, i.p.v. als middel wordt ingezet.  
JKK: *Inderdaad, hier moet nog goed naar gekeken worden. Het bestuursakkoord is in eerste instantie een akkoord tussen de opleidingsinstituten, dat zij hun samenwerking en afstemming verbeteren en daarmee meer mogelijkheden scheppen voor flexibilisering en maatwerk. Omdat opleidingsinstituten samenwerken met de scholen, is dit akkoord ook van belang voor de partnerschappen. Er zou een stimulerende werking vanuit moeten gaan waarmee wordt verder gebouwd op de partnerschappen en andere samenwerkingen in een educatief-relatieve regio.*
- Landelijke allianties? Samenwerking met partners uit verschillende regio's waarin de inhoud verbindend is?  
PK: *Zeker zinvol als je vaststelt dat je componenten/competenties/... nodig hebt om het doel te bereiken die niet in je eigen regio aanwezig zijn (zie eerste cel in Presentie van Patrick).*

# De netwerkgedachte als ordenend principe voor regionale samenwerking



31 mei 2021

**Prof. Dr. Patrick Kenis**  
Professor of Public Governance  
Tilburg School of Economics and Management

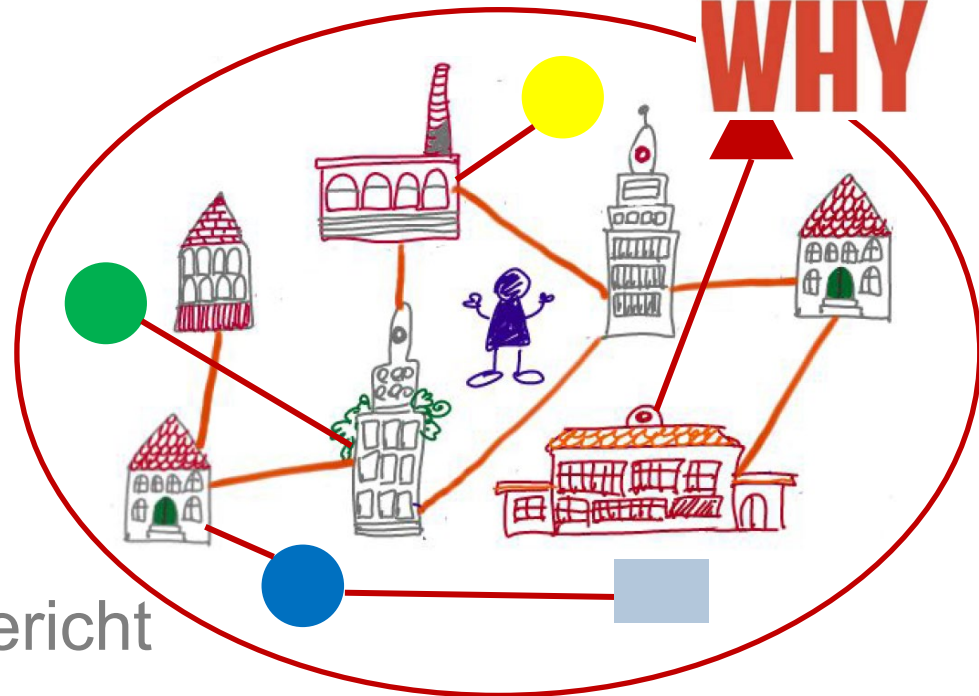
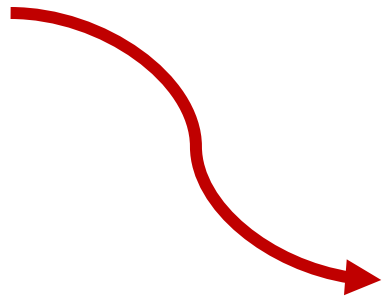


# HET “WAAROM” VAN EEN SAMENWERKING



Instellingsgericht

**START  
WITH  
WHY**  
HOW GREAT LEADERS INSPIRE  
EVERYONE TO TAKE ACTION  
SIMON SINEK



Organisatienetwerkgericht

# EFFECTIEVE ORGANISATIENETWERKGERICHTE SAMENWERKING KAN ...

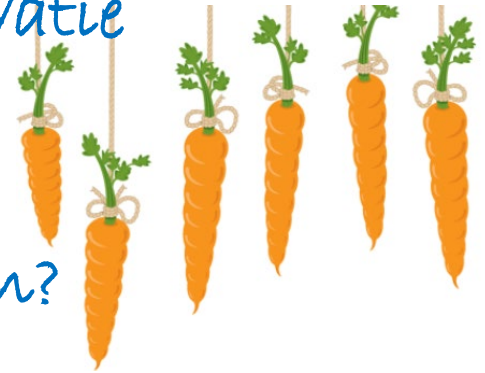
- ✓ elk kind het beste uit zichzelf laten halen
- ✓ spijbelen en schoolverzuim verminderen
- ✓ toegang tot een kwalitatieve leefomgeving
- ✓ elke huurder zijn/haar woonlasten de baas
- ✓ preventie en vroegsignalering van een leven in armoede
- ✓ integratie van nieuwe burgers
- ✓ voorkomen en stoppen van kindermishandeling
- ✓ bevorderen van leesvaardigheid
- ✓ lerarentekort (en uitval) verminderen
- ✓ ...

# WAT MAAKT PARTICIPEREN AANTREKKELIJK? DEEL WORDEN VAN DE OPLOSSING!

Wat is er nodig?



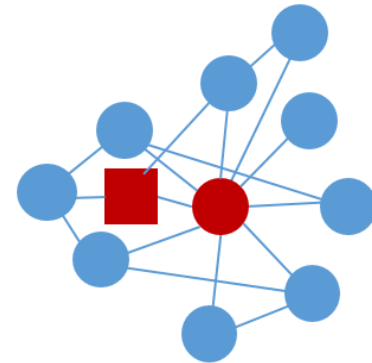
Wat is de motivatie om het (in een organisatie-netwerk) te doen?



Wie kan het doen?

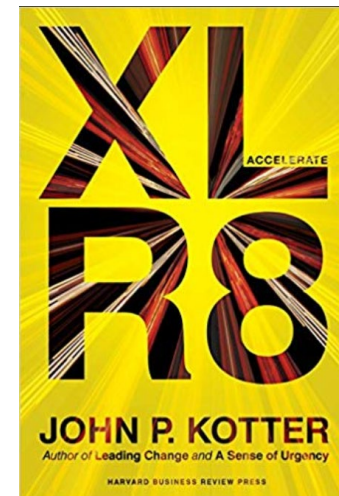
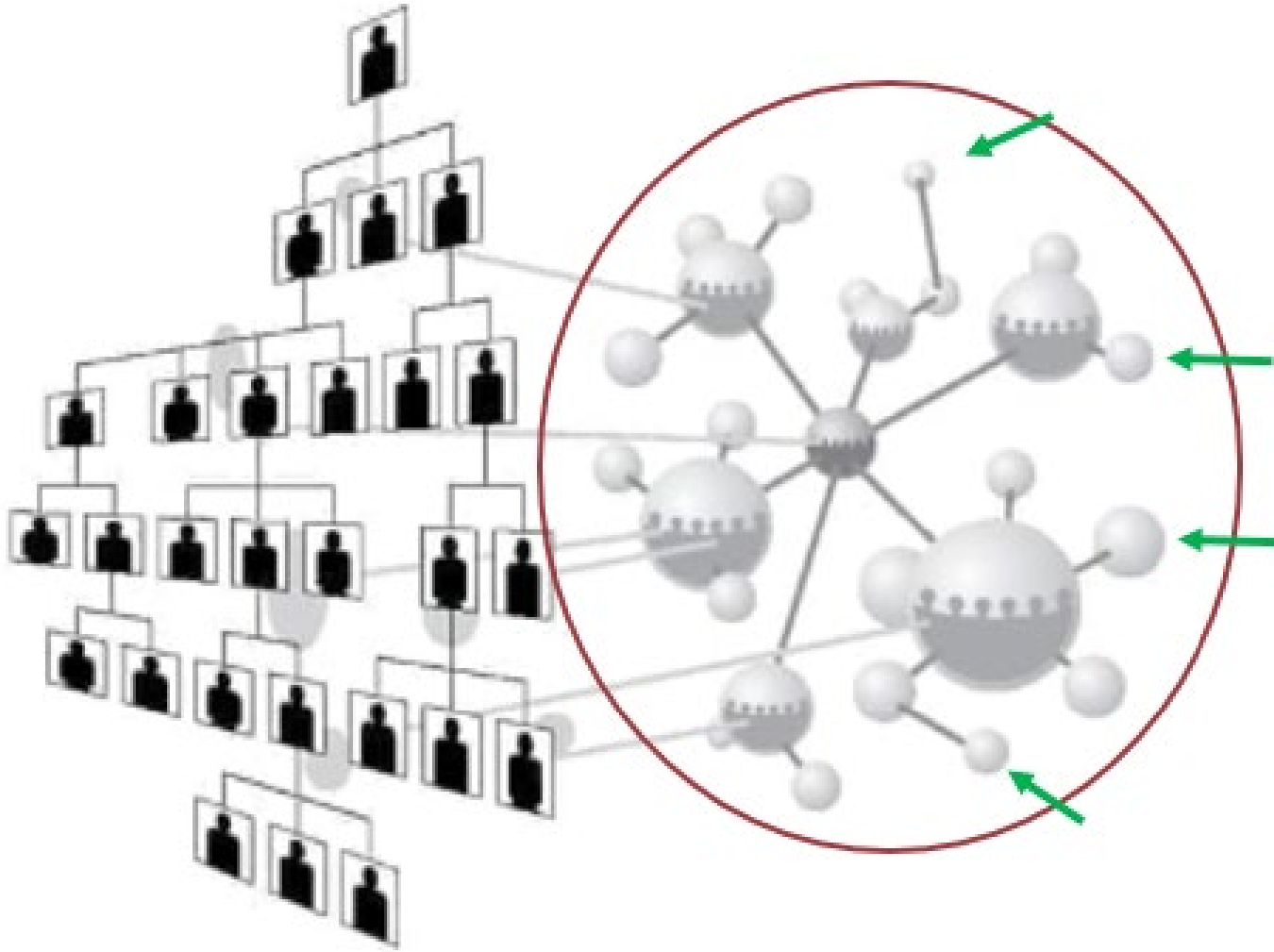


Waar is de informatie om te weten wat ik wanneer ik moet doen?



EN WAAR IS HET BELANG VAN DE REGIO?

# WAT VRAAGT HET VAN JOU(W ORGANISATIE)?



# HARTELIJK DANK VOOR JULLIE AANDACHT!

**Prof. Dr. Patrick Kenis**

Professor of Public Governance

Tilburg School of Economics and Management

[p.n.kenis@uvt.nl](mailto:p.n.kenis@uvt.nl)

