



## UvA-DARE (Digital Academic Repository)

### Delicate verbanden

*Over hoe regionale netwerken 'Samen Opleiden en Professionaliseren' functioneren in de praktijk*

Hooge, E.; Gerritsen, Suzanne; Waslander, Sietske; de Leeuw, Tim; Theisens, Henno

### Publication date

2024

### Document Version

Final published version

[Link to publication](#)

### Citation for published version (APA):

Hooge, E., Gerritsen, S., Waslander, S., de Leeuw, T., & Theisens, H. (2024). *Delicate verbanden: Over hoe regionale netwerken 'Samen Opleiden en Professionaliseren' functioneren in de praktijk*. TIAS School for Business and Society.

[https://www.poraad.nl/system/files/2024-04/PORAad%20rapport%20HR%2B%20Delicate%20verbanden\\_0.pdf](https://www.poraad.nl/system/files/2024-04/PORAad%20rapport%20HR%2B%20Delicate%20verbanden_0.pdf)

### General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

### Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, P.O. Box 19185, 1000 GD Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.



RAPPORT

## **Delicate verbanden**

**Over hoe regionale  
netwerken "Samen opleiden  
en professionaliseren"  
functioneren in de praktijk**

**APRIL 2024**

**Edith Hooge  
Suzanne Gerritsen  
Sietske Waslander  
Tim de Leeuw  
Henno Theisens**

[www.poraad.nl](http://www.poraad.nl)

**PO**RAAD

**Edith Hooge, Suzanne Gerritsen, Sietske Waslander, Tim de Leeuw & Henno Theisens**

Delicate verbanden. Over hoe regionale netwerken Samen opleiden professionaliseren functioneren in de praktijk.

Tilburg / Utrecht / Den Haag:

TIAS School for Business and Society, Tilburg University / Oberon Onderzoek en Advies / De Haagse Hogeschool

ISBN/EAN 978-90-827025-6-9

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

All rights reserved. No parts of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means without prior written permission of the author and the publisher holding the copyrights of the published articles.

UITGAVE EN VERSPREIDING:

TIAS School for Business and Society & De Haagse Hogeschool © Copyright TIAS/HHS 2024

Deze publicatie bevat de rapportage van het onderzoek in opdracht van de PO-Raad naar regionale netwerken 'Samen opleiden en professionaliseren'



Dit onderzoek sluit aan bij het door het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek gefinancierde onderzoek Sturen met Ruimte; regionaal bestuur in het onderwijs.

NRO-projectnummer: 40.5.20400.047

**RAPPORT  
INHOUD**

**1 SAMENVATTING**

<b>1.1 De bevindingen in hoofdlijnen</b>	<b>5</b>
Hoe lang de netwerken bestaan	5
Redenen voor netwerkvorming	5
Begrenzing	5
Overlap	5
Uitbreiding	5
Eenpitters	6
Delicate bouwwerken	6
Complexe configuraties	6
Leiderschap	6
Opgave	6
Balans tussen informeel en formeel	7
Geld	7
Patronen	7
<b>1.2 Opbouw van het rapport</b>	<b>7</b>

**2 TIEN NETWERKEN "SAMEN OPLEIDEN EN PROFESSIONALISEREN" IN BEELD**

<b>2.1 Aparctias</b>	<b>8</b>
FIGUUR 1: kenmerken van het netwerk Aparctias	9
<b>2.2 Apeliotes</b>	<b>9</b>
FIGUUR 2: kenmerken van het netwerk Apeliotes	9
<b>2.3 Argestes</b>	<b>10</b>
<b>2.4 Caecias</b>	<b>10</b>
FIGUUR 3: kenmerken van het netwerk Argestes	10
FIGUUR 4: kenmerken van het netwerk Caecias	11
<b>2.5 Erus</b>	<b>11</b>
FIGUUR 5: kenmerken van het netwerk Erus	12

<b>2.6 Lips</b> .....	<b>12</b>
<b>2.7 Meses</b> .....	<b>13</b>
FIGUUR 6: kenmerken van het netwerk Lips .....	13
FIGUUR 7: kenmerken van het netwerk Meses .....	14
<b>2.8 Notos</b> .....	<b>14</b>
FIGUUR 8: kenmerken van het netwerk Notos .....	14
<b>2.9 Thrascias</b> .....	<b>15</b>
<b>2.10 Zephyrus</b> .....	<b>15</b>
FIGUUR 9: kenmerken van het netwerk Thrascias .....	16
FIGUUR 10: kenmerken van het netwerk Zephyrus .....	16
<b>3 VERGELIJKING</b>	
<b>3.1 Motivatie om te participeren in netwerken</b> .....	<b>17</b>
FIGUUR 11: Motivatie voor vorming netwerk 'Samen opleiden en professionaliseren' .....	17
<b>3.2 Begrenzing</b> .....	<b>17</b>
FIGUUR 12: Begrenzing van de netwerken 'Samen opleiden en professionaliseren' .....	18
<b>3.3 Een delicaat bouwwerk</b> .....	<b>18</b>
Ontstaan .....	18
FIGUUR 13: Aantal jaren dat netwerk bestaat .....	18
Ontwikkeling .....	19
<b>3.4 Sociale relaties als bindmiddel</b> .....	<b>19</b>
Leiden zonder macht .....	20
<b>3.5 Gelaagd en complex</b> .....	<b>20</b>
<b>3.6 Overlap: in onderwerpen en in netwerken</b> .....	<b>20</b>
FIGUUR 14: Overlap van de netwerken 'Samen opleiden en professionaliseren' .....	21
<b>3.9 Balans tussen informeel en formeel</b> .....	<b>21</b>
Grootte en groei .....	22
<b>3.9 Geld</b> .....	<b>22</b>
<b>3.10 Grote besturen, kleine besturen en éénpitters</b> .....	<b>23</b>
<b>4 PATRONEN</b>	
<b>4.1 Patronen in begrenzing</b> .....	<b>24</b>
Figuur 15: Patronen in begrenzing .....	24
<b>4.1 Patronen in impact</b> .....	<b>24</b>
Figuur 16: Patronen in impact .....	25
Figuur 17: Patronen in naleving besluiten bewaken, impact, en hoe lang een netwerk bestaat .....	26
<b>5 VERANTWOORDING</b>	
<b>5.1 Het onderzoek</b> .....	<b>27</b>
<b>5.2 Selectie tien netwerken "Samen opleiden en professionaliseren"</b> .....	<b>27</b>
<b>5.3 Dataverzameling</b> .....	<b>27</b>
<b>5.4 Data-analyse</b> .....	<b>28</b>
<b>5.5 Membercheck</b> .....	<b>29</b>

# 1

## SAMENVATTING

### 1.1 De bevindingen in hoofdlijnen

In voorliggend rapport wordt verslag gedaan van het onderzoek naar het functioneren en presteren van regionale netwerken 'Samen opleiden en professionaliseren' dat we in opdracht van de PO-Raad hebben uitgevoerd. Dit onderzoek sluit aan bij het onderzoeksproject 'Sturen met ruimte' dat wordt gefinancierd door het Nationaal Regieorgaan voor Onderwijsonderzoek (NRO).

We hebben tien netwerken 'Samen opleiden en professionaliseren' in het primair onderwijs onderzocht. De bestuurders en directies van de leden van de netwerken (dit zijn schoolbesturen en opleidingen) van mbo-instellingen, hogescholen en universiteiten) hebben online een vragenlijst ingevuld, en de coördinatoren van de netwerken zijn geïnterviewd. De kwantitatieve en kwalitatieve gegevens zijn vervolgens geanalyseerd met behulp van MAXQDA, SPSS en Tableau. Hieronder staan de belangrijkste bevindingen van het onderzoek op een rij.

#### HOE LANG DE NETWERKEN BESTAAN

De tien hier onderzochte regionale netwerken 'Samen opleiden en professionaliseren' verschillen aanzienlijk in hoe lang zij bestaan, variërend van niet langer dan vijf jaar tot langer dan vijftien jaar. Van de netwerken is vaak helemaal niet zo duidelijk wanneer ze precies zijn gestart: het merendeel is gaandeweg ontstaan, gegroeid en gewijzigd. Veel netwerken die nu functioneren onder de noemer 'Samen opleiden en professionaliseren' komen voort uit eerdere initiatieven. De ontwikkeling van een eerste gedachte, naar een initiatief en het opstarten en vervolgens bestendigen van het netwerk is vaak een lang proces. Dat past bij het organische karakter van veel netwerken 'Samen opleiden en professionaliseren'. Tijdens dat lange proces laveren en manoeuvreren netwerken zich langs landelijk beleid, subsidieregelingen en opdrachten, die regelmatig veranderen.

#### REDENEN VOOR NETWERKVORMING

De belangrijkste reden om in een netwerk 'Samen opleiden en professionaliseren' te participeren is dat de schoolbesturen en (opleidingen) van mbo-instellingen, hogescholen en

universiteiten ervaren dat zij het vraagstuk van het opleiden en professionaliseren van leraren (en onderwijsassistenten) niet alleen als afzonderlijke organisatie kunnen oplossen of klaarspelen. Een andere belangrijke reden is dat door netwerkvorming de verschillende partijen extra hulpbronnen zoals geld, kennis en menskracht kunnen aanboren. Een derde belangrijke reden om een netwerk 'Samen opleiden en professionaliseren' te vormen is dat het opleiden en professionaliseren van leraren (en onderwijsassistenten) sectoroverstijgend is en gelegenheid geeft om andere, aanverwante, sectoroverstijgende vraagstukken te adresseren.

#### BEGRENZING

De tien onderzochte netwerken komen redelijk overeen in de manier waarop zij het netwerk begrenzen, oftewel bepalen welke partijen wel of niet kunnen aansluiten. Bijna alle hier onderzochte netwerken geven aan dat bestuurlijke indelingen, zoals gemeenten, zorgregio's of een economic board, hoofdzakelijk de grenzen van het netwerk bepalen. Bij een enkel netwerk spelen sociaal-culturele lijnen (zoals levensovertuiging/religie, inhoudelijke visie, taal/dialect, binding aan de streek of identiteit) ook een belangrijke rol, of natuurlijke grenzen (zoals een rivier, klei- of zandgrond of mate van stedelijkheid).

#### OVERLAP

De tien netwerken verschillen in de mate van overlap van onderwerpen of vraagstukken waarop wordt samengewerkt. Sommige netwerken werken op veel meer onderwerpen of vraagstukken samen dan waar ze aanvankelijk voor zijn opgericht, bij andere netwerken is dit juist veel minder aan de orde.

De netwerken verschillen ook in hoeverre zij overlappen met andere netwerken en samenwerkingsverbanden. Bij de meeste netwerken komen de leden elkaar ook tegen in circa zeven andere netwerken en samenwerkingsverbanden. Als schoolbestuurders elkaar ook in een ander verband ontmoeten, kan dat volgens de coördinatoren helpen bij het 'lijntjes leggen' en 'lijntjes kort houden'. Tegelijkertijd zorgt overlap tussen bestuurlijke netwerken voor uitdagingen. Bijvoorbeeld als een schoolbestuur voor gespecialiseerd onderwijs in meerdere netwerken 'Samen opleiden en professionaliseren' participeert en schoolopleiders te maken krijgen met verschillende verwachtingen, eisen en manieren van werken.

#### UITBREIDING

Een aantal netwerken is in de loop der tijd (flink) uitgebreid. Met daarbij de ervaring dat uitbreiding en de omvang van

het netwerk implicaties heeft voor de coördinatie, de interne organisatie en het functioneren van het netwerk. Uitbreiding stelt de netwerken voor dilemma's. Zoals: is het verstandig om de ontwikkeling eerst te vertragen - "alles weer opnieuw bespreken" - om daarna gezamenlijk verder te gaan? Of is het wijzer om (tijdelijk) te functioneren als een netwerk met meerdere snelheden, om ook de voorlopers te blijven bedienen. En wat doet het met de samenwerking en met onderlinge relaties als er een verschil wordt gemaakt tussen - bijvoorbeeld - kerndeelnemers, betrokken deelnemers en aspirant deelnemers? Een aantal netwerken heeft de keuze gemaakt om niet uit te breiden, ten dele om dit type dilemma's te omzeilen.

### EENPITTERS

Het wel of niet toelaten van schoolbesturen met één school (éénpitters) verschilt tussen de netwerken 'Samen opleiden en professionaliseren'. Een deel van de netwerken vindt de participatie van éénpitters dermate lastig, dat ze formeel, of de facto, worden uitgesloten.

In andere netwerken participeren wel éénpitters. Soms is zo'n éénpitter een participant te midden van grotere schoolbesturen. Maar er zijn ook andere vormen van deelname ontstaan. Bijvoorbeeld: om voldoende massa te realiseren vormen meerdere éénpitters samen een 'sub-netwerk' met een gezamenlijke schoolopleider. Of een éénpitter functioneert onder de paraplu van een groter schoolbestuur, zodat voor de éénpitter als het ware een 'indirect' lidmaatschap ontstaat.

### DELICATE BOUWWERKEN

Uit de interviews met coördinatoren klinkt duidelijk door dat de netwerken 'Samen opleiden en professionaliseren' delicate bouwwerken zijn. Een netwerk is in de allereerste plaats een sociale constructie; een bouwwerk van onderlinge relaties tussen mensen, gemaakt dóór mensen. Iedereen aangehaakt houden vraagt tijd. Om een netwerk 'Samen opleiden en professionaliseren' op gang te brengen en te houden, moet het zichzelf organiseren en een aantal dingen regelen. Zoals: bepalen wie er wel en niet meedoet, het netwerk inrichten, rollen en taken verdelen, en ervoor zorgen dat het netwerk voldoet aan eisen voor erkenning en/of subsidiëring. Dat vraagt uiteraard het nodige. Toch ligt de grootste uitdaging volgens coördinatoren niet bij deze meer 'technische' zaken, maar bij 'relationele' zaken. Zoals: elkaar leren kennen en leren vinden, onderling vertrouwen opbouwen, gezamenlijk gedachten vormen, manieren-van-doen en manieren-van-werken ontwikkelen. Met name het opbouwen van onderling vertrouwen heeft tijd nodig.

### COMPLEXE CONFIGURATIES

De netwerken 'Samen opleiden en professionaliseren' hebben zich ontwikkeld tot een complex geheel van verschillende gremia. Zo zijn er bijvoorbeeld meer of minder tijdelijke projectgroepen, klankbordgroepen, adviesraden, platforms, aparte overleggen voor voorzitters van specifieke gremia, of terugkerende bijeenkomsten voor specifieke groepen betrokkenen ontstaan. Organisaties die in een netwerk 'Samen opleiden en professionaliseren' participeren zijn met verschillende functionarissen op verschillende niveaus met zo'n netwerk verbonden. Binnen een netwerk functioneren bovendien vaak 'sub-netwerken' rond rollen - zoals schoolopleiders of schooldirecteuren - of rond een geografisch gebied. Ook dat zorgt voor gelaagdheid in een netwerk. De complexiteit in de structuur en in het sociale weefsel van het netwerk maakt het ook voor direct betrokkenen soms lastig te overzien 'hoe alle lijntjes lopen'.

### LEIDERSCHAP

Coördinatoren van netwerken 'Samen opleiden en professionaliseren' zijn zich opvallend bewust van de relationele kant van netwerken en stemmen hun leiderschap daar ook op af. Bijvoorbeeld door heel zorgvuldig en stapsgewijs te bouwen aan het sociale weefsel van het netwerk. Door zo nodig 'pas op de plaats' te maken, en tijd en aandacht voor onderlinge relaties zo nodig te prioriteren boven inhoudelijke taken. Door alert te zijn en te bewaken of iedereen 'er nog bij is'. En vooral door, zoals zij het noemen, via de relatie te werken in plaats van de hiërarchie, iets dat we typeren als 'leiden zonder macht'. Zo nodig wordt tijdelijk de hulp van een extern, onafhankelijk persoon ingeroepen om te werken aan onderlinge relaties en een netwerk weer vlot te trekken.

### OPGAVE

De netwerken 'Samen opleiden en professionaliseren' verschillen in de manier waarop ze hun opgave definiëren. Aan de ene kant van het spectrum zien we netwerken die het 'Samen opleiden en professionaliseren' primair als een logistieke opgave zien. In deze netwerken gaat het vooral over het bieden van een goede plek aan aanstaande leraren, over het verdelen van studenten, over het creëren en afnemen van opleidingsplekken, en over het verdelen van geld. Deze netwerken houden hun focus opzettelijk smal en zoeken bewust niet naar overlap op andere thema's. Aan de andere kant van het spectrum zien we netwerken die 'Samen opleiden en professionaliseren' vooral als een inhoudelijke opgave beschouwen. In deze netwerken richt de aandacht zich op professionalisering in brede zin. Deze netwerken hebben bijvoorbeeld de ambitie om de school-

organisatie 'achter' de opleidingsplek te professionaliseren, en om binnen het netwerk gezamenlijk een beroepsbeeld te ontwikkelen, of een gezamenlijke visie op het opleiden van leraren.

## BALANS TUSSEN INFORMEEL EN FORMEEL

De netwerken 'Samen opleiden en professionaliseren' zoeken naar een balans tussen informele en formele manieren van werken. Met een meer informele manier van werken is lang niet altijd duidelijk óf er besluiten worden genomen en wie die besluiten dan neemt. Besluiten 'ontstaan' als het ware. Met een meer formele manier van werken is vaak volstrekt duidelijk welk gremium de besluiten neemt en wat die besluiten zijn.

Die zoektocht naar balans tussen informeel en formeel speelt bij uitstek rond vraagstukken rond grootte en groei. Vragen zijn bijvoorbeeld: hoe groot kan een netwerk worden zonder dat het afbreuk doet aan het informele karakter van een netwerk en het werken 'op de relatie' onder druk komt te staan? Of: hoe kan een groot netwerk toch voldoende slagkracht ontwikkelen en tegelijkertijd alle partijen verbonden houden? In een aantal netwerken zoekt men bijvoorbeeld naar manieren om besluiten die snel genomen moeten worden, te laten nemen door een kleine groep deelnemers.

## GELD

Binnen de netwerken 'Samen opleiden en professionaliseren' is ook sprake van het verdelen van geld en dat brengt bij verscheidene netwerken een eigen dynamiek met zich mee. In de eerste plaats was het verkrijgen van subsidie voor enkele netwerken aanleiding om samenwerkingsrelaties meer te formaliseren.

Maar geld speelt binnen de netwerken ook een rol als bindmiddel in de vorm van een 'inleg' die deelnemers moeten betalen als ze bij het netwerk aan willen sluiten. Behalve een investering, zien bestaande deelnemers die verplichte inleg ook als manier om nieuwe leden te committeren. Tijdens de membercheck (zie paragraaf 5.5) wordt hierover gezegd:

*"Als leden gaan betalen, of meer gaan betalen, dan moet eerst worden teruggegaan naar de vraag "Waarom deden we dit ook alweer". Met het helder beantwoorden van die vraag komt ook de bereidheid om te betalen. Maar het kost wel tijd en daarmee speelt geld eerst een vertragende rol, om daarna weer sneller vooruit te kunnen met het netwerk omdat de gezamenlijke visie bestendig is."*

Geld heeft ook invloed op de onderlinge verhoudingen. In een enkel netwerk zijn er bijvoorbeeld deelnemers die meer

en deelnemers die minder financieel bijdragen. Onder het motto 'wie betaalt, bepaalt' werkt dat verschil door in het functioneren van het netwerk. Geld is regelmatig een lastig onderwerp van gesprek binnen netwerken en discussies over (de verdeling van) geld kunnen de inhoudelijke ontwikkeling van samen opleiden dan ook vertragen. Tijdens de membercheck (zie paragraaf 5.5) wordt hierover gezegd:

*"Verdelen van geld, dat is een continue discussie. Bijvoorbeeld, sommige schoolbesturen vinden het gek dat zij geld moeten toeleggen om leraren te kunnen opleiden, terwijl zij daar niet voor bekostigd worden. De PABO's worden hier officieel voor bekostigd."*

## PATRONEN

Tot slot legt exploratie van de onderzoeksgegevens een aantal patronen bloot. Hoewel als zwak patroon, laten de data zien dat naarmate bestuurlijke indelingen een grotere rol spelen bij de begrenzing van de netwerken 'Samen opleiden en professionaliseren', de reputatie van leden een kleinere rol speelt. En vice versa.

De onderzoeksgegevens wijzen geen patroon uit met de omvang van de netwerken in relatie tot kenmerken van hun functioneren.

Wel tekent zich een duidelijk patroon af bij het functioneren van de netwerken en hun impact. Gedeelde visie van de leden van het netwerk en onderlinge affectiviteit tussen hen lijken positief samen te hangen met de impact die het netwerk realiseert. Voor gedeelde visie is dat patroon sterker dan voor onderlinge affectiviteit.

Wat betreft onderling vertrouwen tussen de leden van het netwerk en het realiseren van impact is een omgekeerd patroon zichtbaar: onderling vertrouwen lijkt negatief samen te hangen met impact.

Een laatste patroon dat de onderzoeksgegevens laten zien is dat naarmate het netwerk de naleving van besluiten meer bewaakt, de impact die het netwerk realiseert groter is.

## 1.2 Opbouw van het rapport

Dit rapport is als volgt opgebouwd. In het volgende hoofdstuk worden de tien netwerken 'Samen opleiden en professionaliseren' geportretteerd, om vervolgens in hoofdstuk drie dieper in te gaan op hun kenmerken en functioneren in onderlinge vergelijking. In het vierde hoofdstuk rapporteren we de resultaten van de exploratie naar patronen in de data van de tien onderzochte netwerken. In hoofdstuk vijf tenslotte schetsen we de achtergrond van het onderzoek en geven we een verantwoording van hoe de tien netwerken 'Samen opleiden en professionaliseren' zijn geselecteerd voor het onderzoek en van de dataverzameling en data-analyse.



## TIEN NETWERKEN "SAMEN OPLEIDEN EN PROFESSIONALISEREN" IN BEELD

In dit hoofdstuk worden de tien netwerken 'Samen opleiden en professionaliseren' geportretteerd. Om de netwerken te anonimiseren hebben zij de namen gekregen die Aristoteles in zijn meteorologische studies aan tien verschillende winden gaf. De twee noord-zuid winden noemde hij Aparctias en Notos. De vier sets oost-west winden die waaiden vanaf de poolcirkel, de horizon van de zomerzonnwende, de equinox en vanaf de winterzonnwende noemde Aristoteles respectievelijk Meses en Thrascias, Caecias en Argestes, Apeliotes en Zephyrus en Erus en Lips.

Ook ten behoeve van het anonimiseren worden bij de beschrijving van de hier onderzochte netwerken 'Samen opleiden en professionaliseren' bandbreedtes genoemd in plaats van precieze aantallen. Bijvoorbeeld: als bij het ene netwerk twaalf schoolbesturen zijn aangesloten, en bij het andere zeventien, dan schrijven we bij beide netwerken dat tien tot twintig schoolbesturen zijn aangesloten.

### 2.1 Aparctias

Aparctias bestaat minder dan vijf jaar. Een hogeschool, een mbo-instelling en twintig tot dertig schoolbesturen vormen het netwerk. De samenstelling van het netwerk is voornamelijk bepaald door bestuurlijke indelingen. De motivatie voor oprichting is om een erkende opleidingsschool te zijn. Voorloper was een samenwerkingsverband van schoolbesturen met formele rechtsvorm dat ongeveer 15 jaar bestond, waarbinnen ook opleiden en professionaliseren in de school plaatsvond.

De hogeschool is penvoerder. Er zijn drie besluitvormings- en overlegorganen. Er is een stuurgroep—samengesteld uit vertegenwoordigers van de hogeschool, de mbo-instelling en de schoolbesturen—die op strategisch niveau van het netwerk opereert en besluiten neemt. Er is een managementgroep die op tactisch niveau functioneert. De directeuren van de scholen vormen drie tot zeven uitvoeringsgroepen

die over geografische gebieden zijn verdeeld. Afgevaardigden van deze uitvoeringsgroepen vormen het adviesorgaan voor de stuurgroep.

Aparctias hanteert criteria wat betreft deelname en onderwijskwaliteit voor nieuwe leden. Als het een schoolbestuur betreft, dan beslist de stuurgroep, als het om opleidingslocaties op scholen gaat, besluiten de uitvoeringsgroepen. De afgelopen drie jaar is Aparctias langzamerhand uitgebreid met opleidingsplaatsen. Schoolbesturen kunnen lid-deelnemer zijn. In dat geval bieden hun scholen daadwerkelijk opleidingsplaatsen aan leraren-in-opleiding. Of schoolbesturen kunnen betrokken-lid zijn, wat betekent dat zij (nog) geen opleidingsplekken (kunnen) bieden.

Aparctias heeft een eigen website met informatie over wie het netwerk vormen en over de activiteiten van het netwerk. Aparctias heeft een gezamenlijke visie op het leraarsberoep en het opleiden van leraren ontwikkeld en vastgelegd op de website.

Figuur 1 geeft informatie over het functioneren van Aparctias aan de hand van de kenmerken: wisselingen in samenstelling in personen en organisaties; de mate van onderling vertrouwen en gedeelde visie; in hoeverre er overlap is in onderwerpen die met het netwerk worden geadresseerd en de overlap met andere netwerken; in hoeverre er besluiten worden genomen en hoe de deelnemers aan het netwerk de impact van die besluiten inschatten. De waarden in Figuur 1 lopen van 1 (heel laag of zeer weinig) tot 5 (heel hoog of zeer veel), waarbij het donkere blokje de bandbreedte aangeeft per kenmerk<sup>1</sup>.

Te zien is dat de leden van Aparctias weinig tot enige wisselingen in deelnemende personen ervaren, en weinig wisselingen in deelnemende organisaties.

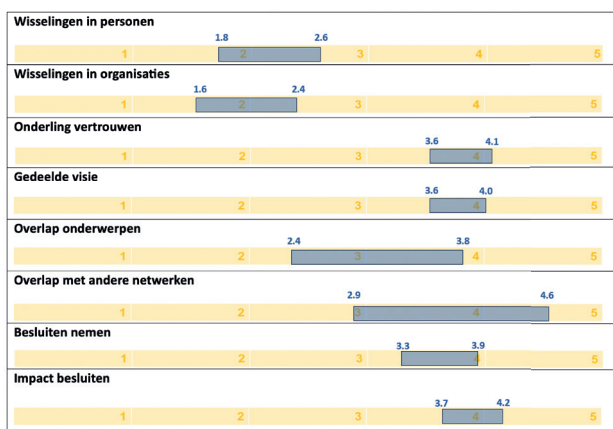
Het onderling vertrouwen binnen Aparctias is hoog, evenals de gedeelde visie.

Er wordt enige tot veel overlap in onderwerpen ervaren, wat wil zeggen de leden ervaren dat enigszins tot veel rondom andere vraagstukken of onderwerpen wordt samengewerkt dan waar Aparctias aanvankelijk voor is opgericht. De overlap met andere netwerken is hoog, wat betekent dat leden van Aparctias elkaar ook tegenkomen in zes tot negen andere netwerken of samenwerkingsverbanden.

De mate van besluitvorming binnen Aparctias is hoog, evenals de impact ervan. Dit laatste wil zeggen dat de leden

<sup>1</sup> De bandbreedte (95%) is bepaald door het gemiddelde van de antwoorden op die vraag per netwerk te berekenen en daar + en - 2\* de standaarddeviatie van dat gemiddelde aan toe te voegen.

ervaren dat de besluiten veel bijdragen aan de doelbereiking van Aparctias en veel effect sorteren tot in de praktijk van de scholen.



FIGUUR 1: kenmerken van het netwerk Aparctias

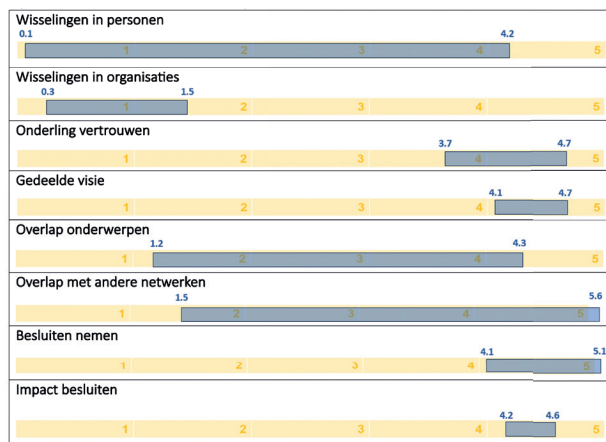
## 2.2 Apeliotes

Apeliotes bestaat vier jaar. Een hogeschool en tussen de een en tien schoolbesturen vormen het netwerk. De samenstelling van het netwerk is hoofdzakelijk bepaald door bestuurlijke indelingen. Samenwerking op het gebied van samen opleiden begon al ongeveer tien jaar geleden. De motivatie voor oprichting van het netwerk is noodgedwongen vanuit de externe impuls dat iedere basisschool vanaf 2030 aangesloten moet zijn bij een hogeschool in verband met 'Samen opleiden en professionaliseren'.

De hogeschool is penvoerder. Er zijn drie besluitvormings- en overlegorganen. Ten eerste een stuurgroep die op strategisch niveau van het netwerk opereert en besluiten neemt. Deze bestaat uit alle schoolbestuurders. Ten tweede een uitvoeringsgroep, gevormd door de instituutsopleider van de pabo en de werkplekbegeleiders of directeurs van de scholen. De programmaleiding vormt de verbinding tussen de stuurgroep en de uitvoeringsgroep en is tegelijkertijd het adviesorgaan voor de stuurgroep. De uitvoeringsgroep neemt op zijn beurt een adviserende rol in voor de programmaleiding.

Op het niveau van de stuurgroep worden besluiten genomen over het aansluiten van nieuwe leden. Hierbij wordt met name gekeken of het in tijd en financiën haalbaar is voor een schoolbestuur om aan te sluiten. Per schoolbestuur kunnen drie scholen tegelijkertijd aansluiten.

Apeliotes heeft een website met informatie over wie het netwerk vormen en de activiteiten van het netwerk. Apeliotes heeft ook een convenant met daarin regels en procedures.



FIGUUR 2: kenmerken van het netwerk Apeliotes

Figuur 2 geeft informatie over het functioneren van Apeliotes aan de hand van de kenmerken: wisselingen in samenstelling in personen en organisaties; de mate van onderling vertrouwen en gedeelde visie; in hoeverre er overlap is in onderwerpen die met het netwerk worden geadresseerd en de overlap met andere netwerken; in hoeverre er besluiten worden genomen en hoe de deelnemers aan het netwerk de impact van die besluiten inschatten. De waarden in Figuur 2 lopen van 1 (heel laag of zeer weinig) tot 5 (heel hoog of zeer veel), waarbij het donkere blokje de bandbreedte aangeeft per kenmerk<sup>2</sup>.

Te zien is dat de leden van Apeliotes de wisselingen in deelnemende personen uiterst verschillend ervaren: dit varieert van zeer weinig tot veel wisselingen. Tegelijkertijd worden zeer weinig wisselingen in deelnemende organisaties ervaren.

Het onderling vertrouwen binnen Apeliotes is hoog tot heel hoog en de gedeelde visie is heel hoog.

De overlap in onderwerpen wordt verschillend ervaren: van zeer weinig tot veel. Dit wil zeggen dat binnen het netwerk wordt ervaren dat zeer weinig tot veel wordt samengewerkt rondom andere vraagstukken of onderwerpen dan waar Apeliotes aanvankelijk voor is opgericht.

Er wordt weinig tot veel overlap met andere netwerken ervaren, wat betekent dat leden van Apeliotes elkaar ook tegenkomen in drie tot tien andere netwerken of samenwerkingsverbanden.

De mate van besluitvorming binnen Apeliotes is heel hoog, evenals de impact ervan. Dit laatste wil zeggen dat de leden ervaren dat de besluiten zeer veel bijdragen aan de doelbereiking van Apeliotes en zeer veel effect sorteren in de praktijk van de scholen.

<sup>2</sup> De bandbreedte (95%) is bepaald door het gemiddelde van de antwoorden op die vraag per netwerk te berekenen en daar + en - 2\* de standaarddeviatie van dat gemiddelde aan toe te voegen.

### 2.3 Argestes

Argestes bestaat tien jaar. Een hogeschool en tussen de een en tien schoolbesturen vormen het netwerk. De samenstelling van het netwerk is voornamelijk bepaald door bestuurlijke indelingen. De motivatie voor oprichting is om de samenwerking tussen het werkveld en de opleiding te versterken, dit om uitval van studenten te voorkomen. Verwacht wordt dat wanneer studenten deel uitmaken van een team en binnen een school worden opgeleid, de kans op uitval kleiner is. Vóór de oprichting van het netwerk was al sprake van samenwerking tussen de betrokken partijen.

De hogeschool is penvoerder. Er zijn drie besluitvormings- en overlegorganen. Een stuurgroep, bestaande uit schoolbestuurders, het management van de hogeschool en de coördinator, opereert op strategisch niveau van het netwerk en neemt besluiten. Er is een beleidsgroep die gaat over de praktische invulling van wat op strategisch niveau is besproken. Deze is samengesteld uit HR-medewerkers van de schoolbesturen en de coördinator. De beleidsgroep is ook verantwoordelijk voor het bewaken van de uitvoering van besluiten. De schoolopleiders van de schoolbesturen vormen de uitvoeringsgroep.

Het initiatief om aan te sluiten bij het netwerk ligt voornamelijk bij de schoolbesturen. Dit zijn hoofdzakelijk de grote schoolbesturen, omdat aansluiting geld kost. Aansluiting voor kleine schoolbesturen is daardoor minder goed haalbaar. Argestes merkt dat de ambitie van de overheid om alle studenten vanaf 2030 binnen een partnerschap op te leiden er voor heeft gezorgd dat ook kleinere schoolbesturen en éénpitters actiever zoeken naar aansluiting bij een netwerk.

Argestes heeft geen eigen website.

Figuur 3 geeft informatie over het functioneren van Argestes aan de hand van de kenmerken: wisselingen in samenstelling in personen en organisaties; de mate van onderling vertrouwen en gedeelde visie; in hoeverre er overlap is in onderwerpen die met het netwerk worden geadresseerd en de overlap met andere netwerken; in hoeverre er besluiten worden genomen en hoe de deelnemers aan het netwerk de impact van die besluiten inschatten. De waarden in Figuur 3 lopen van 1 (heel laag of zeer weinig) tot 5 (heel hoog of zeer veel), waarbij het donkere blokje de bandbreedte aangeeft per kenmerk<sup>3</sup>.

Te zien is dat de leden van Argestes veel wisselingen in deelnemende personen ervaren. Tegelijkertijd worden weinig wisselingen in deelnemende organisaties ervaren.

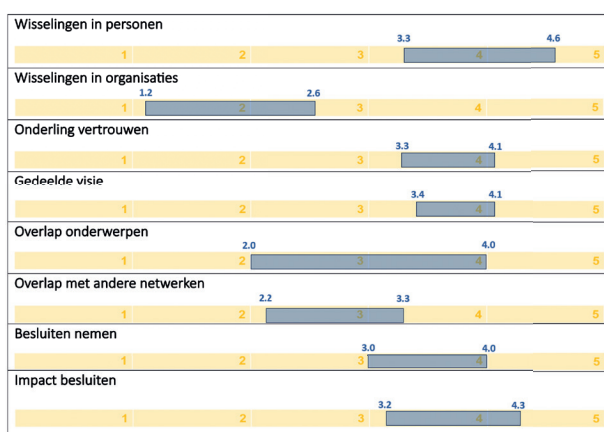
Het onderling vertrouwen binnen Argestes is matig tot hoog, evenals de gedeelde visie.

Er wordt weinig tot veel overlap in onderwerpen ervaren. Dat wil zeggen dat binnen het netwerk wordt ervaren dat weinig tot veel wordt samengewerkt rondom andere vraagstukken of onderwerpen dan waar Argestes aanvankelijk voor is opgericht. De overlap met andere netwerken wordt als weinig tot matig ervaren, wat betekent dat leden van Argestes elkaar ook tegenkomen in drie tot zes andere netwerken of samenwerkingsverbanden.

De mate van besluitvorming binnen Argestes is matig tot hoog, evenals de impact ervan. Dit laatste wil zeggen dat de leden ervaren dat de besluiten enigszins tot veel bijdragen aan de doelbereiking van Argestes en enig tot veel effect sorteren in de praktijk van de scholen.

### 2.4 Caecias

Caecias bestaat elf jaar. Een hogeschool en tien tot twintig schoolbesturen vormen het netwerk. Motivatie voor oprichting is een financiële impuls. Er was al intensieve samenwerking tussen de hogeschool en een schoolbestuur. Dit bekostigden zij zelf. Op een gegeven moment hebben zij de landelijke tegemoetkoming aangevraagd en werd het netwerk officieel opgericht. Daarna is het netwerk geleidelijk uitgebreid met meer schoolbesturen. Bestuurlijke indelingen bepalen hoofdzakelijk de samenstelling van het netwerk.



FIGUUR 3: kenmerken van het netwerk Argestes

De hogeschool is penvoerder. Er is een beleidsgroep, waar de besluiten genomen worden. Er is een stuurgroep, samengesteld door tussen de een en tien schoolbestuurders, de directeur van de pabo en de twee coördinatoren. De stuurgroep bepaalt de agenda voor de beleidsgroep. Wat

<sup>3</sup> De bandbreedte (95%) is bepaald door het gemiddelde van de antwoorden op die vraag per netwerk te berekenen en daar + en - 2\* de standaarddeviatie van dat gemiddelde aan toe te voegen.

betreft aansluiting van nieuwe leden staat bij Caecias nabijheid centraal: alleen schoolbesturen uit de regio kunnen zich aansluiten. Daarnaast hanteert Caecias criteria zoals scholing en studentenaantallen. Deze criteria zijn op papier vastgelegd. De beleidsgroep beslist uiteindelijk of een schoolbestuur mag aansluiten.

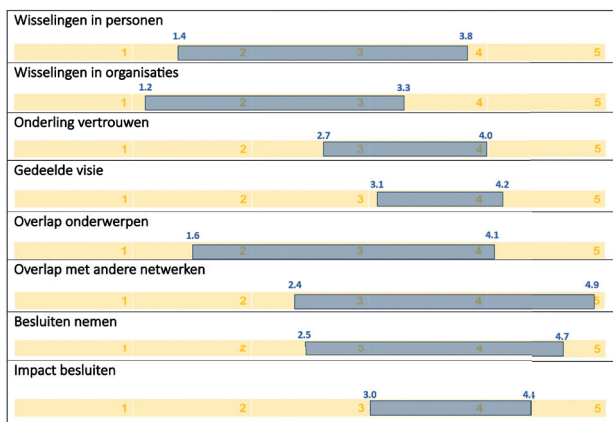
Caecias heeft geen eigen website. Een gezamenlijke visie op het beroepsbeeld is wel formeel vastgelegd.

Figuur 4 geeft informatie over het functioneren van Caecias aan de hand van de kenmerken: wisselingen in samenstelling in personen en organisaties; de mate van onderling vertrouwen en gedeelde visie; in hoeverre er overlap is in onderwerpen die met het netwerk worden geadresseerd en de overlap met andere netwerken; in hoeverre er besluiten worden genomen en hoe de deelnemers aan het netwerk de impact van die besluiten inschatten. De waarden in Figuur 4 lopen van 1 (heel laag of zeer weinig) tot 5 (heel hoog of zeer veel), waarbij het donkere blokje de bandbreedte aangeeft per kenmerk<sup>4</sup>.

Te zien is dat de leden van Caecias weinig tot veel wisselingen in deelnemende personen ervaren, en weinig tot enige wisselingen in deelnemende organisaties.

Het onderling vertrouwen binnen Caecias is matig tot hoog en de gedeelde visie is hoog.

Er wordt weinig tot veel overlap in onderwerpen ervaren, dat wil zeggen binnen het netwerk wordt ervaren dat weinig tot veel wordt samengewerkt rondom andere vraagstukken of onderwerpen dan waar Caecias aanvankelijk voor is opgericht. De overlap met andere netwerken is (zeer) hoog, wat betekent dat leden van Caecias elkaar ook tegenkomen in zeven tot tien andere netwerken of samenwerkingsverbanden.



FIGUUR 4: kenmerken van het netwerk Caecias

<sup>4</sup> De bandbreedte (95%) is bepaald door het gemiddelde van de antwoorden op die vraag per netwerk te berekenen en daar + en - 2\* de standaarddeviatie van dat gemiddelde aan toe te voegen.

De mate van besluitvorming binnen Caecias wordt gevarieerd gepercipieerd van matig tot heel hoog, en de impact als hoog. Dit laatste wil zeggen dat de leden ervaren dat de besluiten veel bijdragen aan de doelbereiking van Caecias en veel effect sorteren in de praktijk van de scholen.

## 2.5 Erus

Erus bestaat negen jaar. Een hogeschool en tien tot twintig schoolbesturen vormen het netwerk. De samenstelling van het netwerk is hoofdzakelijk bepaald door sociaal-culturele lijnen (zoals levensovertuiging/religie, inhoudelijke visie, taal/dialect, binding aan de streek of identiteit). Voor de officiële start van het netwerk bestond er al een intensieve samenwerking tussen de hogeschool en een aantal scholen om studenten op te leiden. Een vernieuwd curriculum—met meer focus op werkplekleren—op de pabo was de impuls voor oprichting van Erus.

De hogeschool is penvoerder. Er is een beleidsgroep met alle schoolbestuurders waar besluiten formeel worden genomen. Er is een stuurgroep—samengesteld door zes vertegenwoordigers van de schoolbesturen—die op strategisch niveau van het netwerk opereert en de beleidsgroep adviseert over besluiten. De vertegenwoordigers wisselen om de vier jaar. Er is een uitvoeringsgroep bestaande uit de programmaleiding, een directeur, twee schoolopleiders en een medewerker van de hogeschool. In de uitvoeringsgroep worden besluiten voorbereid voor de stuurgroep.

Erus is geleidelijk uitgebreid met nieuwe leden. De stuurgroep beslist over aansluiting. Daarbij worden drie criteria gehanteerd: een verrijking op de identiteit, een aanvulling qua onderwijsconcept en geografisch moet het interessant zijn om samen te werken. Eénpitters kunnen in principe niet zelfstandig aansluiten. Hen wordt geadviseerd om aansluiting te zoeken bij een groter schoolbestuur. Op dit moment is er een stop op uitbreiding, omdat Erus zich eerst goed wil voorbereiden op wat verdere uitbreiding voor het netwerk betekent.

Erus heeft een eigen website met informatie over wie het netwerk vormen en de activiteiten van het netwerk. Afspraken zijn vastgelegd in beleidsstukken, een samenwerkingscontract en protocollen.

Figuur 5 geeft informatie over het functioneren van Erus aan de hand van de kenmerken: wisselingen in samenstelling in personen en organisaties; de mate van onderling vertrouwen en gedeelde visie; in hoeverre er overlap is in onderwerpen die met het netwerk worden geadresseerd en

de overlap met andere netwerken; in hoeverre er besluiten worden genomen en hoe de deelnemers aan het netwerk de impact van die besluiten inschatten. De waarden in Figuur 5 lopen van 1 (heel laag of zeer weinig) tot 5 (heel hoog of zeer veel), waarbij het donkere blokje de bandbreedte aangeeft per kenmerk<sup>5</sup>.

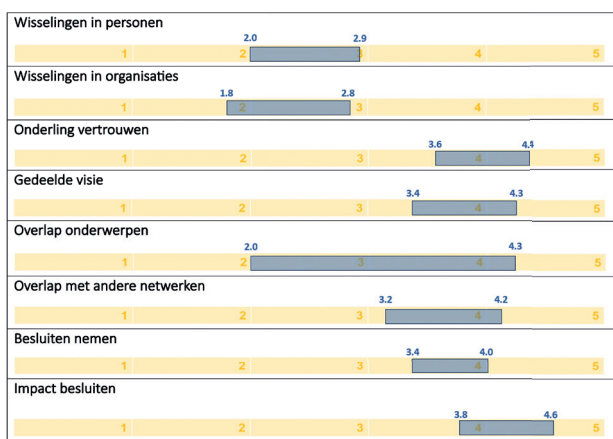
Te zien is dat de leden van het Erus weinig tot enige wisselingen in deelnemende personen ervaren. Hetzelfde geldt voor wisselingen in deelnemende organisaties.

Het onderling vertrouwen binnen Erus is (zeer) hoog, evenals de gedeelde visie.

De overlap in onderwerpen wordt ervaren van weinig tot veel, dat wil zeggen binnen het netwerk wordt ervaren dat weinig tot veel wordt samengewerkt rondom andere vraagstukken of onderwerpen dan waar Erus aanvankelijk voor is opgericht.

Er wordt enige tot veel overlap met andere netwerken ervaren, wat betekent dat leden van Erus elkaar ook tegenkomen in zes tot acht andere netwerken of samenwerkingsverbanden.

De mate van besluitvorming binnen Erus is hoog, en de impact wordt als (zeer) hoog ervaren. Dit laatste wil zeggen dat de leden ervaren dat de besluiten (zeer) veel bijdragen aan de doelbereiking van Erus en (zeer) veel effect sorteren in de praktijk van de scholen.



FIGUUR 5: kenmerken van het netwerk Erus

## 2.6 Lips

Lips bestaat officieel negen jaar en startte met tien tot twintig schoolbesturen en een hogeschool. Daarvoor was al samenwerking op gebied van samen opleiden tussen de partijen. Nu vormen de hogeschool, een universiteit en meer dan dertig schoolbesturen het netwerk. De reden om Lips op te richten was de verbinding tussen het scholenveld en de lerarenopleidingen te versterken, te komen tot één leeromgeving voor studenten en om vanuit dezelfde kennis en visie te werken.

De hogeschool is penvoerder. Er is een stuurgroep die op strategisch niveau van het netwerk opereert en besluiten neemt—samengesteld door vertegenwoordigers van de hogeschool, de universiteit en de schoolbesturen. Schoolopleiders van hogeschool en universiteit werken samen op tactisch niveau. De uitvoering vindt plaats binnen geografische gebieden die worden onderscheiden binnen het werkgebied van Lips.

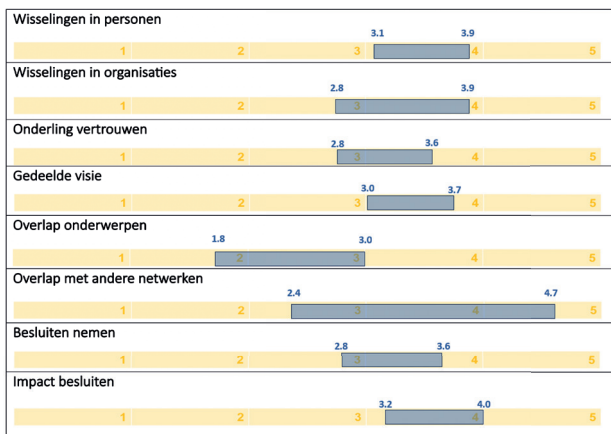
Nadat lang een wachtlijst werd gehanteerd, konden recent alle geïnteresseerde schoolbesturen toetreden. Daarmee is het netwerk fors uitgebreid: het aantal deelnemende schoolbesturen is verdrievoudigd. Nu wordt weer een wachtlijst gehanteerd met als criterium dat toetreden moet bijdragen aan een dekkend netwerk in de regio. Lips heeft een eigen website met informatie over wie het netwerk vormen en de activiteiten van het netwerk. De samenwerkingsovereenkomst van Lips vormt de basis voor de afspraken en de gezamenlijke visie op kwaliteit.

Figuur 6 geeft informatie over het functioneren van Lips aan de hand van de kenmerken: wisselingen in samenstelling in personen en organisaties; de mate van onderling vertrouwen en gedeelde visie; in hoeverre er overlap is in onderwerpen die met het netwerk worden geadresseerd en de overlap met andere netwerken; in hoeverre er besluiten worden genomen en hoe de deelnemers aan het netwerk de impact van die besluiten inschatten. De waarden in Figuur 6 lopen van 1 (heel laag of zeer weinig) tot 5 (heel hoog of zeer veel), waarbij het donkere blokje de bandbreedte aangeeft per kenmerk<sup>6</sup>.

Te zien is dat de leden van Lips enige tot veel wisselingen in deelnemende personen ervaren. Hetzelfde geldt voor wisselingen in deelnemende organisaties.

Het onderling vertrouwen binnen Lips is matig tot hoog, evenals de gedeelde visie, al is die iets hoger.

<sup>5/6</sup> De bandbreedte (95%) is bepaald door het gemiddelde van de antwoorden op die vraag per netwerk te berekenen en daar + en - 2\* de standaarddeviatie van dat gemiddelde aan toe te voegen.



FIGUUR 6: kenmerken van het netwerk Lips

Er wordt weinig tot enige overlap in onderwerpen ervaren, dat wil zeggen dat binnen het netwerk weinig tot enigszins wordt samenwerkt rondom andere vraagstukken of onderwerpen dan waar Lips aanvankelijk voor is opgericht. Er wordt weinig tot zeer veel overlap met andere netwerken ervaren, wat betekent dat leden van Lips elkaar ook tegenkomen in vijf tot negen andere netwerken of samenwerkingsverbanden.

De mate van besluitvorming binnen Lips is matig tot hoog, en de impact wordt ook zo ervaren. Dit laatste wil zeggen dat de leden ervaren dat de besluiten enigszins tot veel bijdragen aan de doelbereiking van Lips en enig tot veel effect sorteren in de praktijk van de scholen.

## 2.7 Meses

Meses bestaat 22 jaar. Een hogeschool, een mbo-instelling en tien tot twintig schoolbesturen vormen het netwerk. Bestuurlijke indelingen bepalen met name de samenstelling van het netwerk. De reden voor oprichting is verduurzaming van de al bestaande samenwerking tussen partijen.

De schoolbestuurders zijn penvoerder. Er is een beleidsgroep, bestaande uit vertegenwoordigers van de hogeschool, de mbo-instelling en alle schoolbesturen. Er is een stuurgroep, samengesteld uit twee schoolbestuurders, de directeur van de pabo en iemand vanuit de beleidsgroep. De stuurgroep neemt strategische besluiten. De programmaleiding bepaalt de agenda voor de stuurgroep, op grond van onderwerpen en kwesties die zij vanuit het werkveld horen.

Meses hanteert criteria voor aansluiting van nieuwe leden. Het netwerk ambieert om regionaal en inhoudelijk dekkend te zijn. Inhoudelijk kan gaan om denominatie, onderwijs-

concept of onderwijstype. In eerste instantie was het voor éénpitters niet mogelijk om aan te sluiten. Later is dit gewijzigd en wordt er vooral gekeken in hoeverre de kwaliteit van het samen opleiden gewaarborgd kan worden. Voorwaarde voor aansluiting is een kleine financiële bijdrage.

Meses heeft een eigen website met informatie over de gezamenlijke visie op het leraarsberoep en het opleiden van leraren. Daarnaast is er een convenant waar afspraken in zijn vastgelegd.

Figuur 7 geeft informatie over het functioneren van Meses aan de hand van de kenmerken: wisselingen in samenstelling in personen en organisaties; de mate van onderling vertrouwen en gedeelde visie; in hoeverre er overlap is in onderwerpen die met het netwerk worden geadresseerd en de overlap met andere netwerken; in hoeverre er besluiten worden genomen en hoe de deelnemers aan het netwerk de impact van die besluiten inschatten. De waarden in Figuur 7 lopen van 1 (heel laag of zeer weinig) tot 5 (heel hoog of zeer veel), waarbij het donkere blokje de bandbreedte aangeeft per kenmerk<sup>7</sup>.

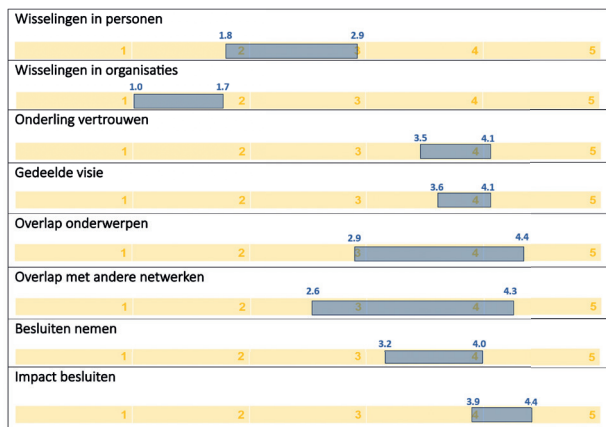
Te zien is dat de leden van Meses weinig tot enige wisselingen in deelnemende personen ervaren. De leden ervaren (zeer) weinig wisselingen in deelnemende organisaties.

Het onderling vertrouwen binnen Meses is hoog, evenals de gedeelde visie.

Er wordt enige tot zeer veel overlap in onderwerpen ervaren, wat wil zeggen dat binnen het netwerk enigszins tot veel wordt samengewerkt rondom andere vraagstukken of onderwerpen dan waar Meses aanvankelijk voor is opgericht. Er wordt enige tot grote overlap met andere netwerken ervaren, wat betekent dat leden van Meses elkaar ook tegenkomen in vier tot acht andere netwerken of samenwerkingsverbanden.

De mate van besluitvorming binnen Meses is matig tot hoog, en de impact wordt als hoog ervaren. Dit laatste wil zeggen dat de leden ervaren dat de besluiten veel bijdragen aan de doelbereiking van Meses en enig tot veel effect sorteren in de praktijk van de scholen.

<sup>7</sup> De bandbreedte (95%) is bepaald door het gemiddelde van de antwoorden op die vraag per netwerk te berekenen en daar + en - 2\* de standaarddeviatie van dat gemiddelde aan toe te voegen.



FIGUUR 7: kenmerken van het netwerk Meses

## 2.8 Notos

Notos bestaat zeventien jaar. Een hogeschool, een universiteit en tien tot twintig schoolbesturen vormen het netwerk. De samenstelling van het netwerk is voornamelijk bepaald door bestuurlijke indelingen. Voorloper was een samenwerkingsverband van schoolbesturen en de hogeschool. Een aantal schoolbesturen zijn uitgestapt omdat zij het netwerk te academisch achtten. Motivatie voor oprichting van Notos is de versterking van de koppeling tussen theorie en praktijk.

Een van de schoolbestuurders is penvoerder. Er is een stuurgroep, samengesteld door de schoolbestuurders en de directeur van de pabo. Er is een tijdelijke projectgroep aangesteld om een nieuwe coördinator te vinden. De vorige coördinator was extern. Deze had beslissingsbevoegdheid, maar alle voorstellen gingen eerst langs de stuurgroep.

Nieuwe leden kunnen aansluiten bij het netwerk. Dit is ook noodzakelijk om de doelstelling te behalen dat in 2030 alle studenten worden opgeleid binnen een partnerschap. Het is de ambitie om de academische tak van Notos af te stoten omdat het doen van onderzoek integraal deel uitmaakt van alle opleidingen en niet meer specifiek hoeft te worden geadresseerd. Daarnaast schrok de academische tak sommige scholen af om aan te sluiten bij Notos.

Notos heeft geen eigen website. In de toekomst komt er een intern kwaliteitskader. Dat is op dit moment nog niet vastgelegd.

Figuur 8 geeft informatie over het functioneren van Notos aan de hand van de kenmerken: wisselingen in samenstelling in personen en organisaties; de mate van onderling vertrouwen en gedeelde visie; in hoeverre er overlap is in onderwerpen die met het netwerk worden geadresseerd en

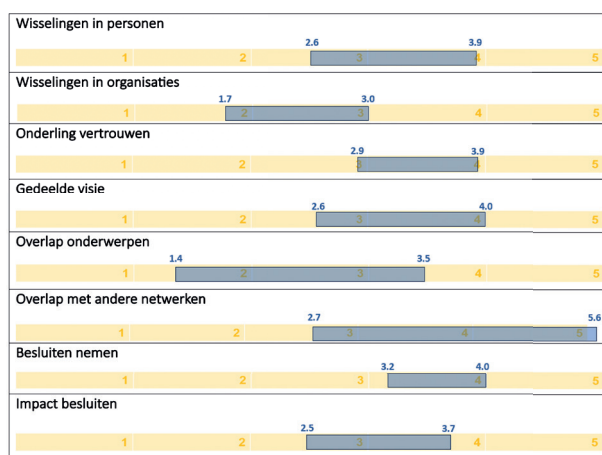
de overlap met andere netwerken; in hoeverre er besluiten worden genomen en hoe de deelnemers aan het netwerk de impact van die besluiten inschatten. De waarden in Figuur 8 lopen van 1 (heel laag of zeer weinig) tot 5 (heel hoog of zeer veel), waarbij het donkere blokje de bandbreedte aangeeft per kenmerk<sup>8</sup>.

Te zien is dat de leden van Notos enige tot veel wisselingen in deelnemende personen ervaren. Tegelijkertijd ervaren de leden weinig tot enige wisselingen in deelnemende organisaties.

Het onderling vertrouwen binnen Notos is matig tot hoog, evenals de gedeelde visie.

Er wordt weinig tot enige overlap in onderwerpen ervaren, wat wil zeggen dat leden van Notos ervaren dat weinig tot enigszins wordt samengewerkt rondom andere vraagstukken of onderwerpen dan waar Notos aanvankelijk voor is opgericht. Er wordt enige tot zeer grote overlap met andere netwerken ervaren, wat betekent dat leden van Notos elkaar ook tegenkomen in vijf tot tien andere netwerken of samenwerkingsverbanden.

De mate van besluitvorming binnen Notos is matig tot hoog, en de impact wordt als matig tot hoog ervaren. Dit laatste wil zeggen dat de leden ervaren dat de besluiten veel bijdragen aan de doelbereiking van Notos en veel effect sorteren in de praktijk van de scholen.



FIGUUR 8: kenmerken van het netwerk Notos

<sup>8</sup> De bandbreedte (95%) is bepaald door het gemiddelde van de antwoorden op die vraag per netwerk te berekenen en daar + en - 2\* de standaarddeviatie van dat gemiddelde aan toe te voegen.

## 2.9 Thrascias

Thrascias bestaat tien jaar. Een hogeschool en tien tot twintig schoolbesturen vormen het netwerk. De samenstelling van het netwerk is hoofdzakelijk bepaald door bestuurlijke indelingen. Motivatie voor oprichting is een impuls van buitenaf. Na beoordeling van de kwaliteit van twee partnerschappen kregen zij de boodschap om uit te breiden. De twee partnerschappen zijn toen gefuseerd.

De hogeschool is penvoerder. Er zijn managementgroepen die op tactisch niveau functioneren, bestaande uit alle schoolbestuurders binnen een bepaald geografisch gebied binnen het werkgebied van Thrascias. In elke managementgroep is één schoolbestuurder de voorzitter. De voorzitters komen samen in de stuurgroep die op strategisch niveau beslissingen neemt. Onder de managementgroepen vallen uitvoeringsgroepen, samengesteld uit schoolopleiders, instituutopleiders en/of directeuren van de scholen. De voorzitter van de uitvoeringsgroep is dezelfde als die van de managementgroep. De programmaleiding stelt de agenda vast voor zowel de managementgroepen als de stuurgroep.

Thrascias is geleidelijk uitgebreid en op dit moment ook bezig met uitbreiding. De voorwaarde voor nieuwe leden om aan te sluiten is dat zij zich moeten houden aan de kwaliteitsnormen van Thrascias. Ook wordt gekeken naar bestaande samenwerkingen in andere verbanden, zoals passend onderwijs.

Thrascias heeft geen eigen website. Er is een convenant opgesteld met basisafspraken over de samenwerking, de organisatie-inrichting en de verdeling van middelen. Concrete procedures zijn niet vastgelegd.

Figuur 9 geeft informatie over het functioneren van Thrascias aan de hand van de kenmerken: wisselingen in samenstelling in personen en organisaties; de mate van onderling vertrouwen en gedeelde visie; in hoeverre er overlap is in onderwerpen die met het netwerk worden geadresseerd en de overlap met andere netwerken; in hoeverre er besluiten worden genomen en hoe de deelnemers aan het netwerk de impact van die besluiten inschatten. De waarden in Figuur 9 lopen van 1 (heel laag of zeer weinig) tot 5 (heel hoog of zeer veel), waarbij het donkere blokje de bandbreedte aangeeft per kenmerk<sup>9</sup>.

Te zien is dat de leden van Thrascias enige tot veel wisselingen in deelnemende personen ervaren. Tegelijkertijd ervaren de leden weinig tot enige wisselingen in deelnemende organisaties.

Het onderling vertrouwen binnen Thrascias is matig tot hoog, evenals de gedeelde visie.

Er wordt enige tot veel overlap in onderwerpen ervaren, wat wil zeggen dat leden van Thrascias ervaren dat enigszins tot veel wordt samengewerkt rondom andere vraagstukken of onderwerpen dan waar Thrascias aanvankelijk voor is opgericht. Er wordt enige tot grote overlap met andere netwerken ervaren, wat betekent dat leden van Thrascias elkaar ook tegenkomen in vijf tot acht andere netwerken of samenwerkingsverbanden.

De mate van besluitvorming binnen Thrascias is matig tot hoog, evenals de impact. Dit laatste wil zeggen dat de leden ervaren dat de besluiten enigszins tot veel bijdragen aan de doelbereiking van Thrascias en enig tot veel effect sorteren in de praktijk van de scholen.

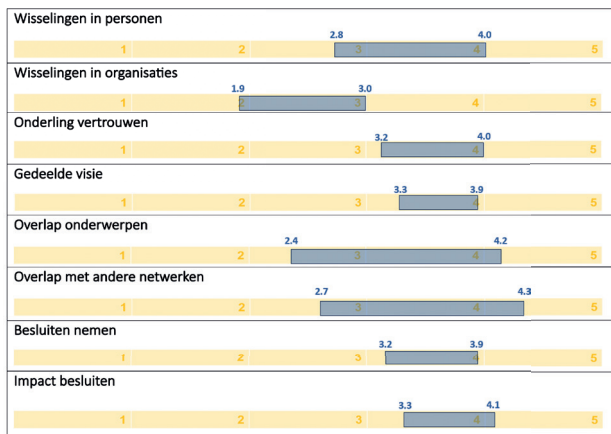
## 2.10 Zephyrus

Zephyrus bestaat vier jaar en komt voort uit samenwerking van een hogeschool met tien tot twintig schoolbesturen. Nu vormen de lerarenopleiding van de hogeschool en tussen de een en tien schoolbesturen het netwerk. De reden om Zephyrus op te richten is een erkende opleidingsschool te worden.

De hogeschool is penvoerder. De adviesgroep is samengesteld uit vertegenwoordigers van de schoolbesturen en vormt een adviesorgaan voor de stuurgroep. De managementgroep van schoolopleiders en hogeschoolopleiders opereert op tactisch niveau. De uitvoeringsgroep van schooldirecteuren komt niet goed van de grond.

Criteria om te mogen aansluiten zijn dat de visie van Zephyrus wordt onderschreven, dat wordt voldaan aan kwaliteitseisen en de reisafstand voor studenten naar de opleidingsplek. De stuurgroep beslist hierover, na intensief overleg met betreffende schoolbesturen en/of scholen. Andere schoolbesturen hebben aangegeven te willen aanhaken. Vanaf komend jaar wordt het netwerk stapsgewijs uitgebreid.

<sup>9</sup> De bandbreedte (95%) is bepaald door het gemiddelde van de antwoorden op die vraag per netwerk te berekenen en daar + en - 2\* de standaarddeviatie van dat gemiddelde aan toe te voegen.



FIGUUR 9: kenmerken van het netwerk Thrascias

Zephyrus heeft een eigen website met informatie over wie het netwerk vormen en de activiteiten van het netwerk. Afspraken over rollen zijn vastgelegd op papier: wie doet wat wanneer?

Figuur 10 geeft informatie over het functioneren van Zephyrus aan de hand van de kenmerken: wisselingen in samenstelling in personen en organisaties; de mate van onderling vertrouwen en gedeelde visie; in hoeverre er overlap is in onderwerpen die met het netwerk worden geadresseerd en de overlap met andere netwerken; in hoeverre er besluiten worden genomen en hoe de deelnemers aan het netwerk de impact van die besluiten inschatten. De waarden in Figuur 10 lopen van 1 (heel laag of zeer weinig) tot 5 (heel hoog of zeer veel), waarbij het donkere blokje de bandbreedte aangeeft per kenmerk<sup>10</sup>.

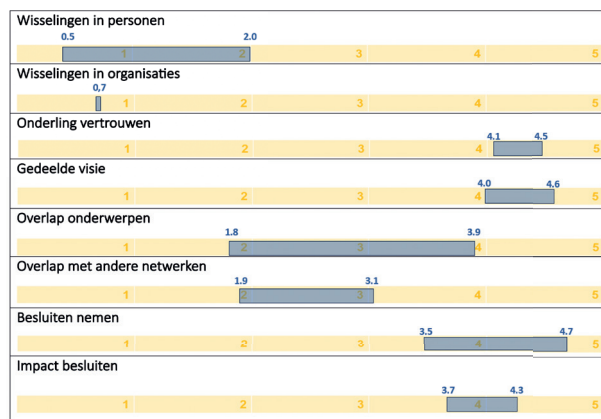
Te zien is dat de leden van Zephyrus zeer weinig wisselingen in deelnemende personen ervaren. Ook ervaren de leden zeer weinig wisselingen in deelnemende organisaties.

Het onderling vertrouwen binnen Zephyrus is (zeer) hoog, evenals de gedeelde visie.

Er wordt weinig tot veel overlap in onderwerpen ervaren, wat wil zeggen dat leden van Zephyrus ervaren dat weinig tot veel wordt samengewerkt rondom andere vraagstukken of onderwerpen dan waar Zephyrus aanvankelijk voor is opgericht. Er wordt weinig tot enige overlap met andere netwerken ervaren, wat betekent dat leden van Zephyrus elkaar ook tegenkomen in vier tot zes andere netwerken of samenwerkingsverbanden.

De mate van besluitvorming binnen Zephyrus is (zeer) hoog, en de impact wordt als hoog ervaren. Dit laatste

wil zeggen dat de leden ervaren dat de besluiten veel bijdragen aan de doelbereiking van Zephyrus en veel effect sorteren in de praktijk van de scholen.



FIGUUR 10: kenmerken van het netwerk Zephyrus

<sup>10</sup> De bandbreedte (95%) is bepaald door het gemiddelde van de antwoorden op die vraag per netwerk te berekenen en daar + en - 2\* de standaarddeviatie van dat gemiddelde aan toe te voegen.

# 3

## VERGELIJKING

Nu elk van de tien netwerken ‘Samen opleiden en professionaliseren’ in beeld is gebracht, gaan we in dit hoofdstuk dieper in op hun kenmerken en functioneren door de netwerken op een aantal aspecten te vergelijken en dit te verdiepen op basis van interviewgegevens.

### 3.1 Motivatie om te participeren in netwerken

Figuur 11 laat zien dat de belangrijkste reden om in een netwerk ‘Samen opleiden en professionaliseren’ te participeren is dat de schoolbesturen en (opleidingen) van mbo-instellingen, hogescholen en universiteiten ervaren dat zij het vraagstuk van het opleiden en professionaliseren van leraren (en onderwijsassistenten) niet alleen als afzonderlijke organisatie kunnen oplossen of klaarspelen.

Een andere belangrijke reden is dat door netwerkvorming de verschillende partijen extra hulpbronnen zoals geld, kennis en menskracht kunnen aanboren. Een derde belangrijke reden om een netwerk ‘Samen opleiden en professionaliseren’ te vormen is dat het opleiden en professionaliseren van

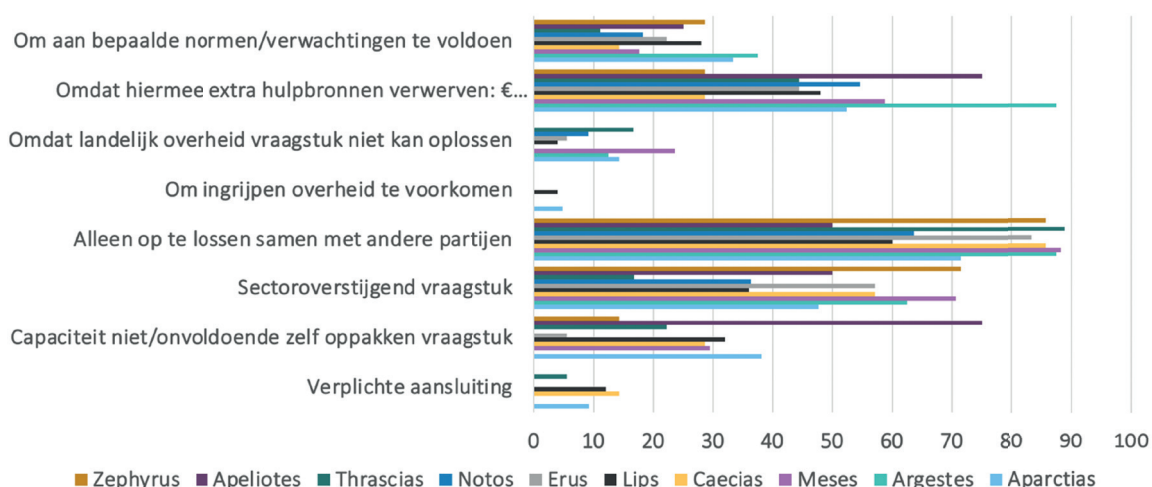
leraren (en onderwijsassistenten) sectoroverstijgend is en gelegenheid geeft om andere, aanverwante, sectoroverstijgende vraagstukken te adresseren.

Redenen als “om ingrijpen van de overheid te voorkomen”, “verplichte aansluiting” en “omdat de landelijke overheid het vraagstuk niet kan oplossen” blijken nauwelijks een rol te spelen.

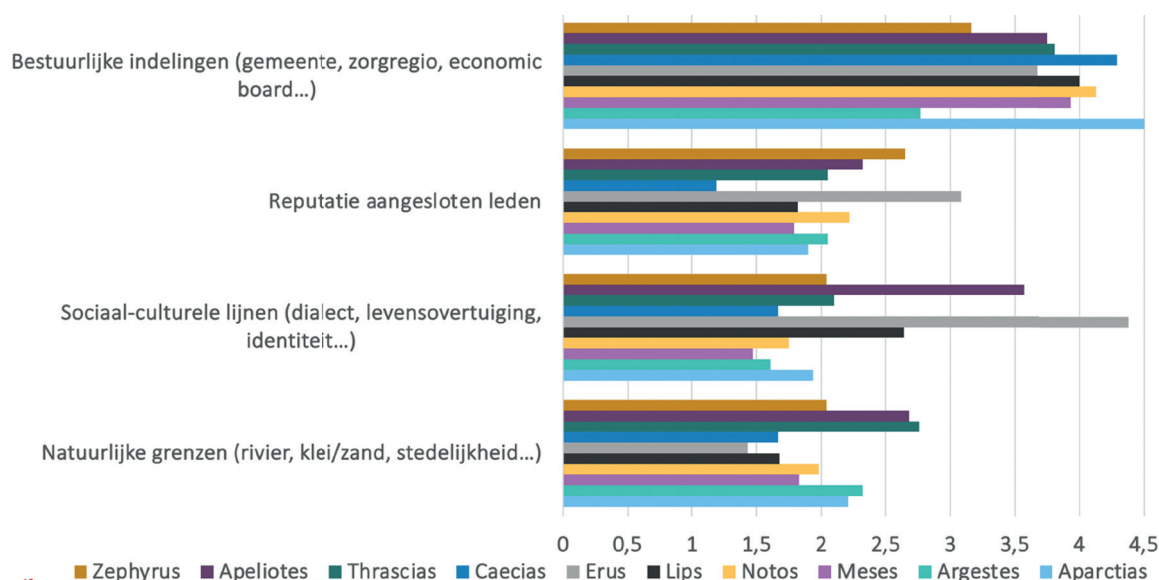
### 3.2 Begrenzing

In figuur 12 is te zien dat de tien netwerken redelijk overeenkomen in de manier waarop het netwerk wordt begrensd, oftewel welke dimensies een rol spelen bij welke partijen wel of niet meedoen, en wel of niet kunnen aansluiten.

Alle hier onderzochte netwerken geven aan dat bestuurlijke indelingen, zoals gemeenten, zorgregio's of een economic board, hoofdzakelijk de grenzen van het netwerk bepalen. Erus springt er op dit punt uit, sociaal-culturele lijnen (zoals levensovertuiging/religie, inhoudelijke visie, taal/dialect, binding aan de streek of identiteit) bepalen hoofdzakelijk de grenzen van dit netwerk, waarbij de reputatie van aangesloten leden ook een rol speelt, en bestuurlijke indelingen pas in de derde plaats een rol spelen. Voor Apeliotes spelen sociaal-culturele lijnen ook een rol bij begrenzing, na bestuurlijke indelingen. Tot slot valt op dat Apeliotes en Thrascias aangeven dat natuurlijke grenzen (zoals een rivier, klei- of zandgrond of mate van stedelijkheid) ook een rol spelen bij de begrenzing van het netwerk.



FIGUUR 11: Motivatie voor vorming netwerk ‘Samen opleiden en professionaliseren’



FIGUUR 12: Begrenzing van de netwerken ‘Samen opleiden en professionaliseren’

### 3.3 Een delicaat bouwwerk

*“Netwerken zijn relationele netwerken. Je hebt samen een opdracht.” (Meses)*

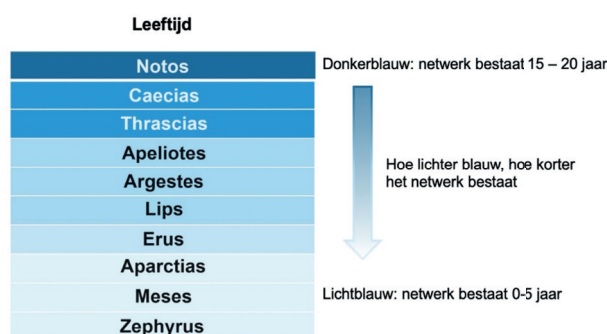
Als één ding duidelijk doorklinkt in de interviews met coördinatoren, dan is het wel hoe delicaat netwerken ‘Samen opleiden en professionaliseren’ zijn. Een netwerk is in de allereerste plaats een sociale constructie; een bouwwerk van onderlinge relaties tussén mensen, gemaakt dóór mensen. Dat blijkt om te beginnen uit hoe netwerken ontstaan en hoe ze zich ontwikkelen.

#### ONTSTAAN

Samenwerking tussen lerarenopleidingen en scholen heeft een lange geschiedenis. Al meer dan twintig jaar is er ook beleid om die samenwerking te stimuleren, onder meer in de vorm van subsidieregelingen voor opleidingsscholen en het programma ‘Versterking Samenwerking Lerarenopleidingen en Scholen 2013-2016’. Veel netwerken die nu functioneren onder de noemer ‘Samen opleiden en professionaliseren’ komen voort uit eerdere initiatieven.

*“We hebben daarvoor al een hele geschiedenis vanuit de subsidie voor opleiden in de school. Daar zijn we al jaren mee bezig.” (Erus)*

De netwerken verschillen aanzienlijk in hoe lang zij bestaan, zie Figuur 13. Waar Zephyrus, Meses en Aparctias niet langer dan vijf jaar bestaan, bestaat Notos al langer dan vijftien jaar, en Caecias en Thrascias tussen de vijf en tien jaar jaar.



FIGUUR 13: Aantal jaren dat netwerk bestaat

De huidige netwerken ‘Samen opleiden en professionaliseren’ zijn gaandeweg ontstaan, gegroeid en gewijzigd. Het is dan ook vaak helemaal niet zo duidelijk wanneer een netwerk precies is gestart. Of er zijn meerdere startpunten, omdat twee netwerken met ieder een eigen geschiedenis, op enig moment samen verder gaan. Verscheidene coördinatoren spreken over het ‘steeds officiëler’ worden van de samenwerking, bijvoorbeeld bij het verkrijgen van een subsidie of erkenning.

*“Toen hebben we het wat professioneler opgezet, met het aanstellen van een externe projectleider. Die moest voor de verbinding zorgen maar ook de subsidie voor het project aanvragen.” (Aparctias)*

Voor een aantal netwerken die al min of meer functioneerden als een netwerk ‘Samen opleiden en professionaliseren’, was het verkrijgen van subsidie aanleiding om het netwerk meer te formaliseren. Bijvoorbeeld door zaken vast te leggen, taken en rollen explicieter te benoemen en te verdelen, en te werken aan meer uniformiteit in de manier van werken.

En ook door criteria te ontwikkelen voor deelnemers aan het netwerk en/of voor scholen die zich zouden willen aansluiten. Door deze stap in het formaliseren van het netwerk, zien verscheidene netwerken het moment dat ze een subsidie kregen als het officiële startpunt van het netwerk.

## ONTWIKKELING

De ontwikkeling van een eerste gedachte, naar een initiatief en het opstarten en vervolgens bestendigen van het netwerk is vaak een lang proces. Dat past bij het organische karakter van veel netwerken 'Samen opleiden en professionaliseren'. Iedereen aangehaakt houden vraagt tijd.

*"Over zulke discussie is aardig wat tijd heen gegaan. De conclusie hieruit is dat we het niet te snel kunnen doen, want anders komt de interne organisatie onder te veel druk te staan." (Notos)*

Tijdens dat lange proces laveren en manoeuvreren netwerken zich langs landelijk beleid, subsidieregelingen en opdrachten, die regelmatig veranderen.

*"Dat was erg vervelend want OCW ging de regio bepalen, terwijl wij een duurzaam netwerk waren. Toen moesten er plots partners in en uit." (Meses)*

Zo zien de coördinatoren van netwerken 'Samen opleiden en professionaliseren' de vorming van onderwijsregio's zowel als een kans als een bron voor zorgen. Voor netwerken met een bredere, meer inhoudelijke ambitie, biedt de vorming van een onderwijsregio de kans om binnen het netwerk meer onderwerpen te bespreken en meer inhoudelijke overlap te realiseren. Ook zien deze netwerken in de vorming van onderwijsregio's mogelijkheden om de onderlinge samenwerking te verdichten, omdat mensen 'elkaar vaker tegenkomen'.

Tegelijkertijd hebben coördinatoren zorgen. Zij vrezen dat ze met het opzetten van onderwijsregio's een nieuw – of grotendeels vernieuwd – netwerk moeten vormen, terwijl ze als geen ander weten hoeveel tijd, aandacht en energie ervoor nodig is om het sociale bouwwerk – dat een netwerk is – goed te laten functioneren. Die opgave is des te groter bij wisselingen in deelnemers, uitbreiding van het netwerk en het veranderen van taken en eisen.

### 3.4 Sociale relaties als bindmiddel

Om een netwerk 'Samen opleiden en professionaliseren' op gang te brengen en te houden, moet het zichzelf organiseren en een aantal dingen regelen. Zoals: bepalen wie er wel en niet meedoet, het netwerk inrichten, rollen en taken verdelen, en ervoor zorgen dat het netwerk voldoet aan eisen

voor erkenning en/of subsidiëring. Dat vraagt uiteraard het nodige. Toch ligt de grootste uitdaging volgens coördinatoren niet bij deze meer 'technische' zaken, maar bij 'relationele' zaken. Zoals: elkaar leren kennen en leren vinden, onderling vertrouwen opbouwen, gezamenlijk gedachten vormen, manieren-van-doen en manieren-van-werken ontwikkelen.

*"Uiteindelijk komt het allemaal aan op vertrouwen." (Erus)*

Met name het opbouwen van onderling vertrouwen heeft tijd nodig. Coördinatoren benoemen een aantal factoren die het opbouwen van de relationele kant van netwerken bemoeilijken. Namelijk: concurrentie tussen besturen en tussen scholen, vooral in gebieden met veel besturen; een 'wij-zij' gevoel binnen een netwerk; en veel wisselingen in mensen die namens een organisatie in het netwerk participeren. Al die factoren verschillen tussen regio's. Zo zijn er netwerken 'Samen opleiden en professionaliseren' met relatief weinig wisselingen

*"Bij besturen vertrekt er wel eens iemand en hier komt dan een ander voor terug, maar verder niet." (Aparcias)*

en netwerken met juist veel wisselingen.

*"We hebben heel veel te maken gehad met wisselingen in bestuurders... daarin merk je wel dat de dynamiek tussen bestuurders een belangrijke invloed heeft." (Thrascias)*

Er zijn ook factoren waarvan de coördinatoren zien dat ze het onderlinge vertrouwen juist bevorderen: een gedeelde identiteit in de zin van denominatie of in cultureel of geografisch opzicht; en al 'bestaande lijntjes' tussen schoolbestuurders.

Coördinatoren weten als geen ander hoeveel tijd, aandacht en energie ervoor nodig is om een netwerk te laten functioneren. Iedere wisseling in mensen en deelnemende organisaties heeft invloed op het delicate bouwwerk van het netwerk. Dat is het geval bij een relatief kleine uitbreiding van een bestaand netwerk.

*"Op een aantal vlakken zijn we nu weer even een stukje terug omdat we voor een goede aansluiting van de nieuwe besturen moeten zorgen." (Thrascias)*

En speelt des te meer bij grotere wijzigingen in de samenstelling van het netwerk.

*"De verschillen zijn zo groot: de ervaren besturen vragen echt wat anders dan de startende besturen. Ervaren besturen willen door, verdiepen en de samenwerking intensiveren, terwijl de nieuwe besturen willen*

*weten waar het over gaat en ze zijn vaak bezig met een cultuurverandering binnen hun eigen bestuur. Zij hebben dus wezenlijk andere vragen.” (Lips)*

### LEIDEN ZONDER MACHT

Coördinatoren van netwerken ‘Samen opleiden en professionaliseren’ zijn zich opvallend bewust van de relationele kant van netwerken en stemmen hun leiderschap daar ook op af. Bijvoorbeeld door heel zorgvuldig en stapsgewijs te bouwen aan het sociale weefsel van het netwerk. Door zo nodig ‘pas op de plaats’ te maken, en tijd en aandacht voor onderlinge relaties zo nodig te prioriteren boven inhoudelijke taken. Door alert te zijn en te bewaken of iedereen ‘er nog bij is’. En vooral door, zoals zij het noemen, via de relatie te werken in plaats van de hiërarchie. Zo nodig wordt tijdelijk de hulp van een extern, onafhankelijk persoon ingeroepen om te werken aan onderlinge relaties en een netwerk weer vlot te trekken.

### 3.5 Gelaagd en complex

Organisaties die in een netwerk ‘Samen opleiden en professionaliseren’ participeren zijn met verschillende functionarissen op verschillende niveaus met zo’n netwerk verbonden. Bijvoorbeeld: een schoolbestuurder participeert op strategisch niveau in een stuurgroep, een schoolleider van datzelfde bestuur is betrokken op tactisch niveau, en een schoolleider van de hogeschool begeleidt daadwerkelijk de aanstaande leraren. Zo ontstaan lagen in het sociale weefsel van het netwerk. Binnen een netwerk ‘Samen opleiden en professionaliseren’ functioneren bovendien vaak ‘sub-netwerken’ rond rollen - zoals schoolleiders of schooldirecteuren - of rond een geografisch gebied. Ook dat zorgt voor gelaagdheid in een netwerk.

De netwerken ‘Samen opleiden en professionaliseren’ hebben zich bovendien ontwikkeld tot een complex geheel van verschillende gremia. Zo zijn er bijvoorbeeld meer of minder tijdelijke projectgroepen, klankbordgroepen, adviesraden, platforms, aparte overleggen voor voorzitters van specifieke gremia, of terugkerende bijeenkomsten voor specifieke groepen betrokkenen ontstaan. Al die vormen van ontmoeting, overleg en afstemming hebben een eigen functie in het geheel en vaak ook een eigen ritme. De mate van complexiteit in de structuur en in het sociale weefsel van het netwerk maakt het ook voor direct betrokkenen soms lastig te overzien ‘hoe alle lijntjes lopen’.

*“Je raakt het overzicht kwijt van zoveel besturen en zoveel scholen. ...Het is zo complex en veel, dat mensen een jaar de tijd nodig hebben om te behappen wat er allemaal gebeurt en nodig is.” (Apeliotes)*

De gelaagdheid en complexiteit van de netwerken brengt specifieke uitdagingen met zich mee. Bijvoorbeeld wat betreft de afstemming tussen een gremium waar besluiten worden genomen en de uitvoering van die besluiten.

*“Dat was een mooi besluit, maar wat het inhoudt was lastig. Daar bleken veel vragen over; wat betekent dat en wat moeten we doen. Het bleek een leeg besluit. Er moest ook onderling samengewerkt worden en toen bleek ook de onderlinge concurrentie.” (Argestes)*

Bovendien is het netwerk afhankelijk van schoolbesturen die mensen in hun eigen organisatie betrekken en informeren. Coördinatoren hebben er regelmatig twijfels bij of dat ook voldoende gebeurt.

*“Ik vraag me soms wel af in hoeverre bestuurders de besluiten binnen hun eigen besturen wel weer verder brengen. Dat is nog een ding ...” (Caecias)*

### 3.6 Overlap: in onderwerpen en in netwerken

Netwerken ‘Samen opleiden en professionaliseren’ verschillen in de manier waarop ze hun opgave definiëren. Aan de ene kant van het spectrum zien we netwerken die het ‘Samen opleiden en professionaliseren’ primair als een logistieke opgave zien. In deze netwerken gaat het vooral over het bieden van een goede plek aan aanstaande leraren, over het verdelen van studenten, over het creëren en afnemen van opleidingsplekken, en over het verdelen van geld. Deze netwerken houden hun focus opzettelijk smal en zoeken bewust niet naar overlap op andere thema’s.

Aan de andere kant het spectrum zien we netwerken die ‘Samen opleiden en professionaliseren’ vooral als een inhoudelijke opgave beschouwen. In deze netwerken richt de aandacht zich op professionalisering in brede zin. Deze netwerken hebben bijvoorbeeld de ambitie om de schoolorganisatie ‘achter’ de opleidingsplek te professionaliseren, en om binnen het netwerk gezamenlijk een beroepsbeeld te ontwikkelen, of een gezamenlijke visie op het opleiden van leraren.

Er zijn ook netwerken die nog verdere verbreding zoeken van het werkdomein. Bijvoorbeeld in de richting van onderzoek en kennisuitwisseling, of om namens de partijen in het netwerk gezamenlijke belangen te behartigen naar ‘derden’, zoals het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Deze netwerken zoeken dus bewust naar overlap op verschillende onderwerpen.

Naast meer of minder overlap op onderwerpen, is sprake van meer of minder overlap tussen verschillende netwerken.

Als schoolbestuurders elkaar ook in een ander verband ontmoeten, kan dat volgens de coördinatoren van netwerken ‘Samen opleiden en professionaliseren’ helpen bij het ‘lijntjes leggen’ en ‘lijntjes kort houden’. Overlap tussen verschillende netwerken zorgt ook voor onderlinge beïnvloeding. “Zaken die binnen het ene netwerk spelen, werken door in het andere netwerk.”

Tegelijkertijd zorgt overlap tussen bestuurlijke netwerken voor uitdagingen. Bijvoorbeeld als een schoolbestuur voor gespecialiseerd onderwijs in meerdere netwerken ‘Samen opleiden en professionaliseren’ participeert en schoolleiders te maken krijgen met verschillende verwachtingen, eisen en manieren van werken. In een aantal regio’s lijken specifieke combinaties van netwerken goed te werken - bijvoorbeeld de RAP-regio en het netwerk ‘Samen opleiden en professionaliseren’. In andere gebieden en/of met andere combinaties van netwerken constateren coördinatoren een onnodige overdaad.

*“Vaak zie je ook dat dezelfde soort onderwerpen op de regionale agenda’s staan. We proberen dan wel met elkaar in de rails te lopen.” (Thrascias)*

In Figuur 14 is te zien dat de tien netwerken verschillen in de mate van overlap van onderwerpen of vraagstukken waarop wordt samengewerkt. Meses springt eruit: de leden van dit netwerk werken op veel meer onderwerpen of vraagstukken samen dan waar Meses aanvankelijk voor is opgericht. Ook bij Thrascias, Erus en Aparctias gebeurt dit enigszins. Bij de netwerken Lips en Notos is dit juist veel minder aan de orde.

Figuur 14 wijst ook uit dat de tien netwerken verschillen in hoeverre zij overlappen met andere netwerken en samenwerkingsverbanden. Bij de meeste netwerken komen de leden elkaar ook tegen in circa zeven andere netwerken en samenwerkingsverbanden. Bij Notos gaat het om circa acht andere netwerken. Zephyrus en Argestes springen eruit in de zin dat zij overlappen met minder andere netwerken, namelijk circa vijf.

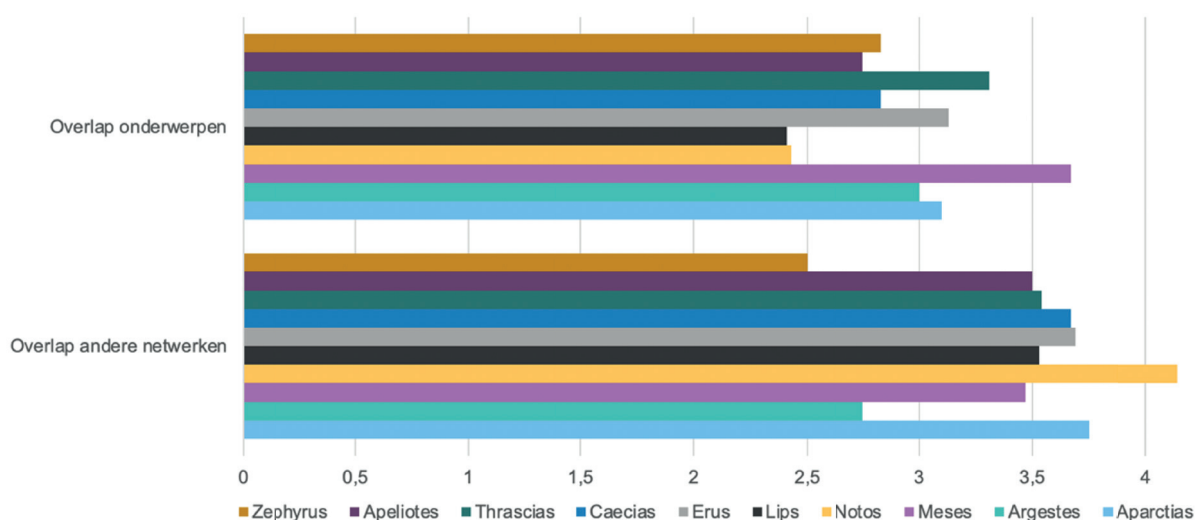
### 3.9 Balans tussen informeel en formeel

De interviews met coördinatoren roepen het beeld op dat netwerken ‘Samen opleiden en professionaliseren’ zoeken naar een balans tussen informele en formele manieren van werken.

Het informele karakter van een netwerk ‘Samen opleiden en professionaliseren’ uit zich in aandacht voor onderlinge relaties en organisch functioneren. Aan deze kant van de balans gaat het om mensen die het belangrijk vinden om dingen samen te doen en om de kwaliteit van onderlinge relaties.

*“Het is eigenlijk allemaal vanuit relatie opgelost.” (Meses).*

Met een meer informele manier van werken is lang niet altijd duidelijk óf er besluiten worden genomen en wie die besluiten dan neemt. Besluiten ‘ontstaan’ als het ware. Tegelijkertijd hebben netwerken ‘Samen opleiden en professionaliseren’ ook een formele kant. Aan die kant van de balans draait het om het realiseren van doelen, het vastleggen van procedures en protocollen, spelregels, kwaliteitseisen en instrumenten. Met een meer formele manier van werken is



FIGUUR 14: Overlap van de netwerken ‘Samen opleiden en professionaliseren’

vaak volstrekt duidelijk welk gremium de besluiten neemt en wat die besluiten zijn.

*"Er worden zeker besluiten genomen. Bij kwesties die gaandeweg opduiken helpt het heel erg om formele samenwerkingsafspraken te hebben. ...iedereen weet dan hoe we het hebben afgesproken." (Erus)*

Coördinatoren zijn zich sterk bewust van het bewaken van een balans tussen informele en formele manieren van werken.

*"Afspraken zijn vastgelegd op papier. ... Wij zetten onze vraagtekens daar ook wel eens bij. ... De ontwikkeling is leidend voor ons. ... Niet te veel protocollen en afspraken. We hebben bewust ook af en toe wel op de rem gestaan." (Zephyrus)*

Het is dus niet zo dat er louter informele netwerken zijn waarin het alleen maar draait om goede onderlinge relaties. En het is ook niet zo dat er louter formele netwerken zijn die alleen maar dankzij procedures en protocollen functioneren. Het is wel zo dat de netwerken verschillen in welk aspect van de balans de boventoon voert. Dat onderscheid sluit aan bij hoe coördinatoren de onderlinge relaties en sfeer in netwerken 'Samen opleiden en professionaliseren' typeren, namelijk als professioneel, informeel en/of als vriendschappelijk.

## GROOTTE EN GROEI

Coördinatoren zien het als een van de grootste uitdagingen om een goed en werkbaar evenwicht te vinden tussen het informele en het formele karakter van het netwerk. Die zoektocht speelt bij uitstek rond vraagstukken rond grootte en groei. Vragen zijn bijvoorbeeld: hoe groot kan een netwerk worden zonder dat het afbreuk doet aan het informele karakter van een netwerk en het werken 'op de relatie' onder druk komt te staan? Of: hoe kan een groot netwerk toch voldoende slagkracht ontwikkelen en tegelijkertijd alle partijen verbonden houden? In een aantal netwerken zoekt men bijvoorbeeld naar manieren om besluiten die snel genomen moeten worden, te laten nemen door een kleine groep deelnemers.

Een aantal netwerken is in de loop der tijd (flink) uitgebreid. Met daarbij de ervaring dat uitbreiding en de omvang van het netwerk implicaties heeft voor de coördinatie, de interne organisatie en het functioneren van het netwerk.

*"Het netwerk is toen uitgebreid. De besturen moesten op een rijdende trein stappen. Toen raakte het stuur een beetje kwijt..." (Thrascias)*

Het is dan ook niet verwonderlijk dat verdere uitbreiding de netwerken voor dilemma's stelt. Zoals: is het verstandig om de ontwikkeling eerst te vertragen - "alles weer opnieuw bespreken" - om daarna gezamenlijk verder te gaan? Of is het wijzer om (tijdelijk) te functioneren als een netwerk met meerdere snelheden, om ook de voorlopers te blijven bedienen. En wat doet het met de samenwerking en met onderlinge relaties als er een verschil wordt gemaakt tussen - bijvoorbeeld - kerndeelnemers, betrokken deelnemers en aspirant deelnemers? Een aantal netwerken heeft de keuze gemaakt om niet uit te breiden, ten dele om dit type dilemma's te omzeilen.

Het tekort aan leraren maakt de vragen over consequenties van uitbreiding van het netwerk urgenter. Netwerken 'Samen opleiden en professionaliseren' merken een 'aanzuigende werking'. Meer schoolbesturen melden zich met de vraag of ze mee kunnen doen, om überhaupt nog aanstaande leraren in hun scholen te kunnen krijgen. Tegelijkertijd neemt het aantal aanstaande leraren niet of nauwelijks toe. De netwerken 'Samen opleiden en professionaliseren' gaan daar verschillend mee om. Een aantal kiest er bewust voor om niet uit te breiden. Omdat ze dat niet kunnen en/of omdat ze dat niet willen. Deze netwerken bevinden zich bijvoorbeeld in een fase van ontwikkeling waarin ze hun werkwijzen eerst (verder) willen bestendigen, voordat ze denken aan langzaam maar gestaag uitbreiden. Of men wil het weefsel van onderlinge sociale relaties eerst zorgvuldig verder verdichten, wat zich moeilijk verdraagt met het incorporeren van nieuwe leden. Maar ook andere overwegingen spelen een rol. Bijvoorbeeld eigen belangen. Immers, het verdelen van een (nagenoeg) gelijk aantal aanstaande leraren over een groeiend aantal schoolbesturen, impliceert het verdelen van schaarste over meer partijen. Om al die redenen is uitbreiding

*"een delicaat onderwerp. Aan de bestuurderskant is dat een heftig issue op dit moment." (Zephyrus)*

## 3.9 Geld

Binnen de netwerken 'Samen opleiden en professionaliseren' is niet alleen sprake van het delen van informatie, expertise en mensen, maar ook van het verdelen van geld. En dat brengt bij verscheidene netwerken een eigen dynamiek met zich mee.

We noemden al dat het verkrijgen van subsidie voor enkele netwerken aanleiding was om samenwerkingsrelaties meer te formaliseren. Maar geld speelt binnen netwerken 'Samen opleiden en professionaliseren' ook op andere manieren een rol. Bijvoorbeeld, als bindmiddel in de vorm van een 'inleg' die deelnemers moeten betalen als ze bij het netwerk

aan willen sluiten. Behalve een investering, zien bestaande deelnemers die verplichte inleg ook als manier om nieuwe leden te committeren.

Ook op andere manieren kan geld een rol spelen in onderlinge verhoudingen. In een enkel netwerk zijn er bijvoorbeeld deelnemers die meer en deelnemers die minder financieel bijdragen. Onder het motto 'wie betaalt, bepaalt' werkt dat verschil door in het functioneren van het netwerk. Een ander netwerk, met een bestaande financiële structuur, werd na een nieuwe subsidieregeling uitgebreid met nieuwe leden. Aanvankelijk vonden de bestaande deelnemers dat de bestaande verdeling van middelen moest blijven bestaan. Daardoor waren de kosten voor nieuwe leden aanzienlijk hoger. Na verloop van tijd is dat gewijzigd om "meer evenwicht in de samenwerking" te krijgen.

Discussies over (de verdeling van) geld kunnen de inhoudelijke ontwikkeling van samen opleiden vertragen. Zo zorgde onenigheid over verdeling en besteding van geld in één van de netwerken voor onderling wantrouwen. Dat werkte langere tijd door in het commitment van besturen en de voortgang op inhoudelijke onderwerpen.

Geld is regelmatig een lastig onderwerp van gesprek binnen netwerken. Zo willen verscheidene coördinatoren wel graag weten hoe besturen het geld dat ze via het netwerk krijgen daadwerkelijk inzetten. Maar tussen schoolbesturen onderling komt dat gesprek moeilijk van de grond.

### 3.10 Grote besturen, kleine besturen en éénpitters

In netwerken 'Samen opleiden en professionaliseren' participeren schoolbesturen die verschillen in omvang. Dat verschil in grootte van schoolbesturen speelt wel degelijk een rol. "Stichting X Is een groot bestuur, daar hebben we veel studenten, dus is de binding ook sterk." (Argestes).

*"Hoe intensief iedereen deelneemt, dat is voor ons nu een vraagstuk. Nu staat dat gelijk en neemt iedereen op gelijke voet deel. Maar de vraag speelt of dat realistisch is om te vragen. Een groot bestuur kan makkelijker leveren en iemand vrij roosteren dan een heel klein bestuur." (Lips)*

Het wel of niet toelaten van schoolbesturen met één school (éénpitters) verschilt tussen de netwerken 'Samen opleiden en professionaliseren'. Een deel van de netwerken vindt de participatie van éénpitters dermate lastig, dat ze formeel, of de facto, worden uitgesloten. Onder meer doordat het netwerk eisen stelt aan deelname waar éénpitters niet aan

(kunnen) voldoen. Zulke eisen zijn bijvoorbeeld het hebben van een eigen schoolopleider; een minimaal aantal beschikbare opleidingsplaatsen per jaar; een constant aantal beschikbare opleidingsplaatsen over langere tijd; of adequate kwaliteitsborging om als opleidingsschool mee te kunnen doen. Het komt ook voor dat de kosten van deelname te hoog zijn voor éénpitters. Een andersoortige overweging komt voort uit de beoogde werkwijze en intensiteit van relaties met schoolopleiders. Kort gezegd: met een beperkt aantal schoolopleiders die ieder veel aanstaande leraren begeleiden, kan een veel dichter relatie-netwerk worden opgebouwd dan met veel schoolopleiders die ieder (af en toe) één aanstaande leraar begeleiden.

In andere netwerken participeren wel éénpitters. Soms is zo'n éénpitter een participant te midden van grotere schoolbesturen. Maar er zijn ook andere vormen van deelname ontstaan. Bijvoorbeeld: om voldoende massa te realiseren vormen meerdere éénpitters samen een 'sub-netwerk' met een gezamenlijke schoolopleider. Of een éénpitter functioneert onder de paraplu van een groter schoolbestuur, zodat voor de éénpitter als het ware een 'indirect' lidmaatschap ontstaat.

# 4

## PATRONEN

In dit hoofdstuk rapporteren we de resultaten van de exploratie naar patronen in de data van de tien onderzochte netwerken ‘Samen opleiden en professionaliseren’. We hebben patronen binnen de kenmerken zelf verkend. En er is nagegaan in hoeverre kenmerken van de netwerken zoals leeftijd, samenstelling of onderling vertrouwen gerelateerd zijn aan kenmerken van het functioneren van de netwerken, zoals in hoeverre er besluiten worden genomen of hoe de impact daarvan wordt ingeschat.

De analyses brengen twee patronen aan het licht. Het eerste patroon verwijst naar het begrenzen van netwerken; het tweede patroon verwijst naar de samenhang tussen verschillende kenmerken van netwerken. Vier kenmerken waartussen duidelijke samenhang bestaat:

1. Aantal jaren dat een netwerk bestaat
2. Functioneren van netwerken
3. Ingeschatte impact van het netwerk
4. Mate waarin het naleven van besluiten wordt bewaakt

We lichten deze patronen in de volgende paragrafen nader toe.

### 4.1 Patronen in begrenzing

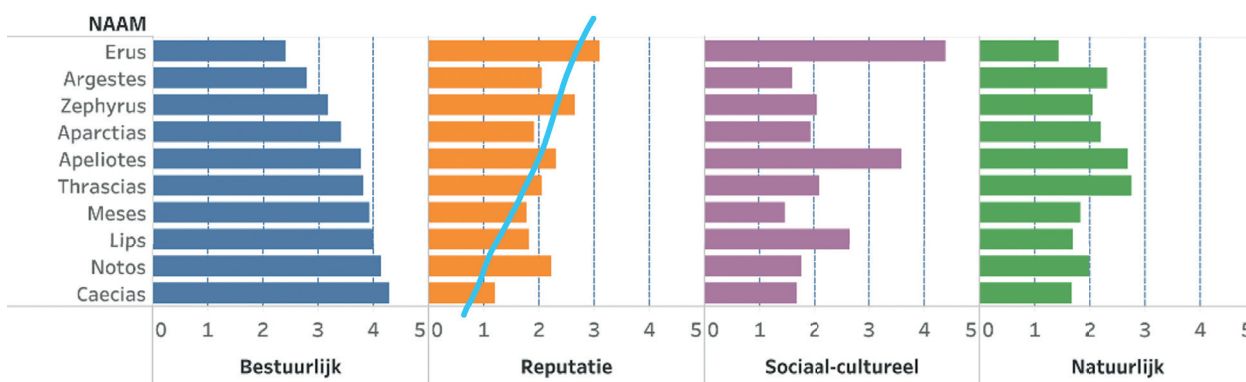
FIGUUR 15 wijst uit dat de vier dimensies 1) bestuurlijke indelingen (zoals gemeenten, zorgregio's of een economic board), 2) reputatie van leden, 3) sociaal-culturele lijnen (zoals levensovertuiging/religie, inhoudelijke visie, taal/dialect, binding aan de streek of identiteit) en 4) natuurlijke grenzen (zoals rivier, klei- of zandgrond of mate van stedelijkheid) daadwerkelijk vier te onderscheiden dimensies zijn. Zij spelen voor elk van de tien netwerken een verschillende rol bij het afbakenen welke partijen wel of niet kunnen aansluiten. Een heel zwak patroon is te zien tussen bestuurlijke indelingen en reputatie van leden. Dit is in de grafiek aangegeven met een lichtblauwe lijn. Dit zwakke patroon drukt uit dat naarmate bestuurlijke indelingen een grotere rol spelen bij begrenzing, reputatie van leden een kleinere rol speelt. En vice versa.

### 4.1 Patronen in impact

Impact is onderzocht als in hoeverre de leden inschatten dat de netwerkbesluiten en -activiteiten bijdragen aan de doelbereiking van het netwerk en effect sorteren in de praktijk van de scholen. In Figuur 16 is met een lichtblauwe lijn van links boven naar rechts beneden gemarkeerd dat de impact van Lips en Notos als het kleinst wordt ingeschat en van Apeliotes, Eres en Meses als het grootst.

In dit onderzoek exploreren we of hoe de netwerken functioneren samenhangt met hun impact. Hiertoe is in Figuur 16 in de vakken ter rechterzijde van 'impact' aangegeven hoe de netwerken functioneren aan de hand van de factoren 1) gedeelde visie van de leden van het netwerk,

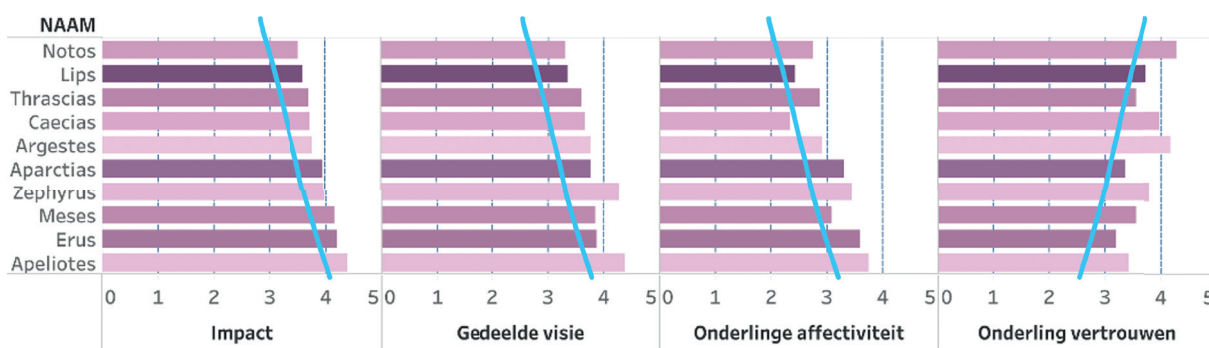
### Begrenzing



FIGUUR 15: Patronen in begrenzing. Deze grafiek is geordend op scores van netwerken op 'bestuurlijke indelingen', het linker omliggende deel van de grafiek.

## Impact van netwerken en indicatoren voor bestuurlijk vermogen

*Hoe donkerder de kleur, hoe groter het netwerk*



FIGUUR 16: Patronen in impact. Deze grafiek is geordend op scores van netwerken op 'ingeschatte impact', het linker omliggende deel van de grafiek.

2) onderlinge affectiviteit tussen de leden van het netwerk, en 3) onderling vertrouwen tussen de leden van het netwerk. Met lichtblauwe lijnen is gemarkeerd in welke mate de netwerken deze factoren aan de dag leggen. Ook is in de grafiek met kleurovergangen de grootte van de netwerken aangegeven: hoe donkerderpaars, hoe meer leden het netwerk telt.

De exploratie wijst uit dat naast 'ingeschatte impact van het netwerk' de kenmerken 'ingeschatte effectiviteit' en 'ingeschat effect op onderwijs' vergelijkbare patronen van samenhang laten zien met de andere drie kenmerken. Echter, voor 'ingeschatte impact van het netwerk' zijn deze patronen van samenhang duidelijker en daarom tonen we alleen de patronen met dit kenmerk.

In figuur 16 is te zien dat zich een patroon aftekent tussen het functioneren van de netwerken en hun impact. Gedeelde visie van de leden van het netwerk en onderlinge affectiviteit tussen de leden van het netwerk lijken positief samen te hangen met impact. Voor gedeelde visie lijkt dat meer te gelden dan voor onderlinge affectiviteit. Voor onderling vertrouwen tussen de leden van het netwerk en impact lijkt eerder sprake van een omgekeerd patroon: onderling vertrouwen lijkt eerder negatief dan positief samen te hangen met impact. Bij Erus is onderling vertrouwen tussen de leden beduidend lager dan bij sommige andere netwerken, terwijl Erus volgens de leden veel impact realiseert. En andersom: het onderling vertrouwen tussen de leden van Notos is het grootst van alle netwerken, echter, de ingeschatte impact van Notos is het kleinst van alle netwerken. Tijdens de membercheck (zie paragraaf 5.5) is gevraagd wat achter dit patroon kan schuilgaan. Coördinatoren en leden van

de onderzochte netwerken geven dat als er veel onderling vertrouwen is, dit zou kunnen leiden tot minder scherpte in het realiseren van de ambities.

### *"Is het te gezellig geworden en gebeurt er niets?"*

Benadrukt wordt dat zowel gedeelde visie als onderling vertrouwen nodig zijn voor goed functioneren en impact van het netwerk.

Bovendien lijkt de omvang van het netwerk niet direct samen te hangen met impact, gedeelde visie, onderlinge affectiviteit en onderling vertrouwen.

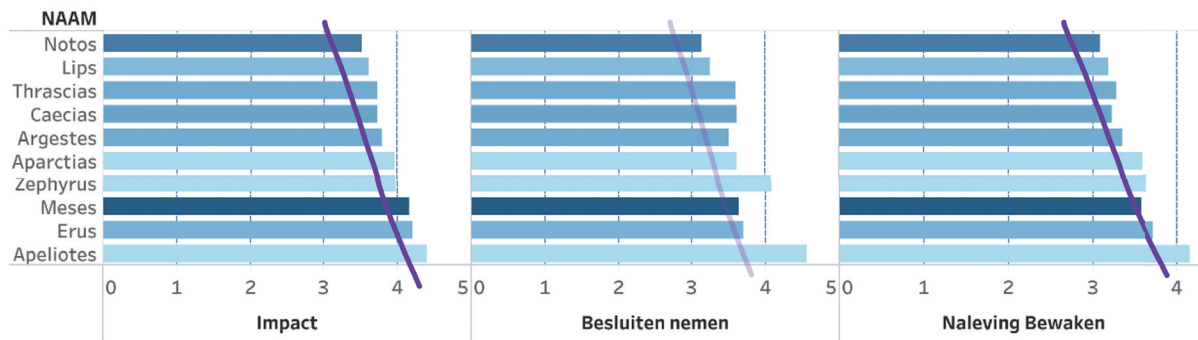
In de volgende stap van onze exploratie richten we ons op mogelijke relaties tussen impact van een netwerk en 1) in hoeverre binnen het netwerk besluiten worden genomen en 2) in hoeverre de naleving van besluiten wordt bewaakt (ook deze factoren zijn onderzocht als gepercipieerd door de leden van de netwerken). Met daarbij de vraag of het uitmaakt hoelang een netwerk al functioneert.

Figuur 17 laat zien dat de impact die een netwerk realiseert volgens de leden sterker lijkt samen te hangen met het bewaken dat genomen besluiten worden nageleefd, dan met het nemen van besluiten als zodanig.

Dat het kenmerk 'besluiten nemen' een minder duidelijk patroon laat zien komt overeen met de resultaten van de interviews waaruit blijkt dat vaak helemaal niet zo duidelijk is wie welke besluiten precies nemen in welk gremium binnen een netwerk. Besluiten lijken vaak meer 'tot stand te komen' in onderling overleg en afstemming, binnen de complexe

### Impact van netwerken, besluiten nemen en bewaken dat besluiten worden nageleefd

*Hoe donkerder de kleur, hoe langer het netwerk bestaat*



FIGUUR 17: Patronen in naleving besluiten bewaken, impact, en hoe lang een netwerk bestaat. Deze grafiek is geordend op scores van netwerken op 'ingeschatte impact', het linker deel van de grafiek.

gelaagdheid van het netwerk en over een bepaalde tijdsperiode. Zulke 'tot stand gekomen' besluiten worden waarschijnlijk minder als besluiten herkend door de leden van de netwerken.

De positieve samenhang tussen impact realiseren en naleving van besluiten bewaken gaat voor alle netwerken op, behalve voor Meses.

In Figuur 17 is geen patroon te zien met hoe lang het netwerk bestaat.


 5

## VERANTWOORDING

In dit hoofdstuk schetsen we de achtergrond van het onderzoek en geven we een verantwoording van hoe tien netwerken 'Samen opleiden en professionaliseren' zijn geselecteerd voor het onderzoek en van de data-verzameling en data-analyse.

### 5.1 Het onderzoek

Dit onderzoek naar het functioneren en presteren van netwerken 'Samen opleiden en professionaliseren' in opdracht van de PO-Raad sluit aan bij het onderzoeksproject 'Sturen met ruimte' dat wordt gefinancierd door NRO.

De aanleiding voor het onderzoeksproject 'Sturen met ruimte' is dat in de zoektocht naar oplossingen voor lastige problemen in onderwijs de ogen steeds vaker gericht zijn op 'de regio'. Of het nu gaat om het tekort aan leraren, de veranderende vraag op de arbeidsmarkt of het bestrijden van ongelijke kansen. De gedachte is dat de rijksoverheid deze problemen niet goed kan oplossen. De aanpak is dan vaak voor iedereen hetzelfde, terwijl een probleem er in de Randstad heel anders uitziet dan in de Veenkoloniën. Onderwijsbesturen kunnen deze problemen vaak ook niet oplossen. Hun reikwijdte is daarvoor te klein, ze hebben het geld niet, of gaan er niet over. Daarom zijn er hoge verwachtingen van 'regionale sturingsnetwerken'. Dat zijn netwerken van organisaties die met elkaar samenwerken om oplossingen te zoeken die verder reiken dan hun eigen invloed. Onderwijsinstellingen participeren volop in die netwerken. Regionale sturingsnetwerken roepen ook veel vragen op. Te beginnen bij de vraag: wat is 'de regio' eigenlijk? Zit de crux in het schaalniveau, ergens tussen landelijk en lokaal? Of gaat het vooral om nabijheid in een specifiek, geografisch gebied? Hoe functioneren regionale sturingsnetwerken in de praktijk eigenlijk? En de hamvraag: kunnen die netwerken die lastige problemen dan wel oplossen?

'Sturen met ruimte' is gestart in april 2021 en loopt tot eind 2025. Het bestaat uit drie deelprojecten die we achter elkaar uitvoeren. Het eerste deelproject is in 2023 afgerond met het rapport 'De regio als bestuurlijk schaalniveau'<sup>11</sup>. Dit rapport vormt een tweeluik, gebaseerd op een internationale literatuurstudie en een analyse van het beleidsdiscours over

de regio in het Nederlandse onderwijsbeleid. Het draait om vragen als: Wat wordt verstaan onder 'de regio'? Hoe is 'de regio' conceptueel af te bakenen? Wat betekent 'de regio' als bestuurlijk schaalniveau en hoe kan de overheid ermee sturen?

In het tweede deelproject onderzoeken we hoe regionale sturingsnetwerken functioneren en presteren in de praktijk. Hiertoe doen we empirisch onderzoek bij dertig regionale sturingsnetwerken: tien netwerken 'Samen opleiden en professionaliseren' in het primair onderwijs (in opdracht van de PO Raad), tien netwerken 'Onderwijs aan leerlingen/studenten met extra ondersteuning' in het voortgezet onderwijs en het middelbaar beroepsonderwijs en tien netwerken 'Innovatie', ook in het voortgezet onderwijs en het middelbaar beroepsonderwijs.

Voor de PO-Raad rapporteren we hier onze bevindingen van het empirische onderzoek bij de tien netwerken 'Samen opleiden en professionaliseren' in het primair onderwijs. De bevindingen van het empirische onderzoek naar het functioneren en presteren van alle dertig netwerken – inclusief de netwerken 'Samen opleiden en professionaliseren' – rapporteren we begin 2025 als afsluiting van deelproject twee van 'Sturen met Ruimte'.

### 5.2 Selectie tien netwerken "Samen opleiden en professionaliseren"

De onderzoekseenheden in dit onderzoek zijn tien regionale netwerken 'Samen opleiden en professionaliseren'. Deze netwerken zijn geselecteerd op basis van variatie in congruentie (in hoeverre grijpen verschillende beleidsontwikkelingen, onderwerpen om op samen te werken en netwerken op elkaar in en/of vallen samen), leeftijd (hoe lang bestaat het netwerk in welke fase van informeel, voorloper, aspirant of erkend partnerschap 'Samen opleiden en professionaliseren'), homogeniteit (in grootte, denominatie of in visie op opleiden en professionaliseren), omvang lerarentekort en bestuurlijk vermogen (ingeschat bijvoorbeeld op basis van of leden meedoen aan bestuurlijke visitaties). Betrokkenen vanuit de PO-Raad bij het Platform Samen Opleiden & Professionaliseren hebben de onderzoekers geholpen om met behulp van de criteria netwerken te identificeren en te benaderen met het verzoek tot deelname aan het onderzoek.

### 5.3 Dataverzameling

De data zijn verzameld bij tien regionale netwerken 'Samen opleiden en professionaliseren' door middel van een online vragenlijst en semi-gestructureerde interviews.

<sup>11</sup> Hooge, E.H.; Theisens, H.; Van der Veen, H. & Waslander, S. (2023). De regio als bestuurlijk schaalniveau. Tilburg/Den Haag: TIAS School for Business and Society, Tilburg University / De Haagse Hogeschool.

De vragenlijst is samengesteld uit variabelen op basis van operationalisaties uit eerder onderzoek en theorie, waarbij zo veel mogelijk gebruik is gemaakt van bestaande schalen (voor meer inzicht hierin: een operationalisatietabel inclusief bronnen zijn op te vragen bij de onderzoekers).

Om de vragenlijst te testen is een vooronderzoek uitgevoerd. Gekozen is voor convenience sampling: de onderzoekers kenden de schoolbestuurders die zijn benaderd voor deelname via onderwijsprogramma's. In totaal hebben 81 schoolbestuurders in het primair en/of voortgezet onderwijs de vragenlijst ingevuld.

Het doel van het vooronderzoek was om het aantal items te reduceren om zo het invulgemak te bevorderen. Per schaal wilden we minimaal 3 items behouden. Daarnaast moesten de schalen voldoende betrouwbaar (cronbach's alpha > .80) en valide (inter-itemcorrelatie > .30) zijn. Hiervoor hebben we factoranalyse toegepast om per variabele het aantal factoren te bepalen. Daarnaast is een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. De keuzes voor het verwijderen van items zijn gebaseerd op de volgende criteria:

- Factoranalyse: laden de items (ook) op een andere factor?;
- de waarde van cronbach's alpha wanneer het item verwijderd zou worden;
- face validity : welke items passen inhoudelijk gezien bij elkaar? Op basis daarvan zijn groepen gemaakt en uit elke groep is minstens één item meegenomen;
- negatief geformuleerde items: deze zijn in sommige gevallen verwijderd omdat positief geformuleerde items beter te begrijpen zijn voor respondenten;
- onderlinge correlatie tussen items (inter-item correlatie).

Voor een aantal variabelen waarvoor geen schaal is gebruikt hebben we beschrijvende statistiek toegepast om te kijken of de antwoordcategorieën voldoen. Voor meer inzicht hierin: de schaalanalyses en analyse van de antwoordcategorieën van variabelen zijn op te vragen bij de onderzoekers.

Voor de semi-gestructureerde interviews is een interview-vragenlijst opgesteld. Hierin zijn naast vragen over de achtergrond, historie en context van het netwerk en van de functie binnen het netwerk van de respondent, ook open vragen opgenomen over de variabelen die in de vragenlijst worden gemeten. Steeds zijn mogelijkheden om door te vragen en verder te vragen aangemerkt, en wordt bij sommige vragen naar sprekende, illustratieve voorbeelden gevraagd, zogenaamde kritieke incidenten.

De vragenlijst is uitgezet onder alle leden van de netwerken. Hiertoe zijn de contactgegevens van de netwerkleden verzameld via de coördinatoren. Vervolgens is de vragenlijst per e-mail uitgezet onder de leden van elk netwerk. Bij nonrespons volgde in eerste instantie een rappel per e-mail en vervolgens een telefonisch rappel. In totaal stond de vragenlijst open tussen november 2022 en augustus 2023.

In totaal zijn alle 182 leden van de netwerken benaderd om de vragenlijst in te vullen en hiervan hebben 129 leden (71%) dat gedaan. De respons per netwerk is weergegeven in onderstaande FIGUUR 18.

FIGUUR 18: respons op de online vragenlijst per met een letter geanonimiseerd netwerk

Netwerk	Responspercentage
A	89%
B	80%
C	81%
D	45%
E	64%
F	77%
G	67%
H	84%
I	100%
J	89%

De interviews zijn afgenomen bij de coördinatoren van de netwerken. In totaal zijn er tien semigestructureerde interviews gevoerd tussen november 2022 en juli 2023. Van ieder netwerk hebben we één of twee coördinatoren gesproken, in totaal vijftien. Van ieder interview is een audio-opname en een verslag gemaakt.

#### 5.4 Data-analyse

De data van de vragenlijst zijn geanalyseerd in SPSS. Allereerst hebben we per netwerk de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid (ICC) berekend. Op deze manier konden we een inschatting maken van de generaliseerbaarheid van de antwoorden binnen een netwerk, aangezien de respons niet voor ieder netwerk 100% was. Om de ICC te berekenen, hebben we alleen alle volledig ingevulde vragenlijsten meegenomen. In totaal waren dit 112 respondenten (62%). Op basis van Shrout en Fleiss<sup>12</sup> hebben we gekozen voor het two-way mixed model, type absolute agreement en kijken we naar de average measures. Het two-way mixed model is gekozen omdat alle respondenten van een netwerk alle vragen hebben ingevuld. Het type absolute agreement is

<sup>12</sup> Shrout, P. E., & Fleiss, J. L. (1979). Intraclass correlations: Uses in assessing rater reliability. *Psychological Bulletin*, 86(2), 420-428. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.2.420>

gekozen omdat we wilden weten of de antwoorden van de respondenten binnen een netwerk in absolute zin met elkaar overeenkomen. Tot slot is gekozen voor de average measures omdat we kijken naar meerdere respondenten binnen een netwerk en niet naar een individu. De resultaten wijzen uit dat met een betrouwbaarheidsinterval van 0.95 – 0.98 de ICC van alle netwerken hoger is dan 0.90 wat als 'uitstekend' kan worden aangemerkt. Per variabele zijn de factorscores berekend door het gemiddelde te nemen op de items. Vervolgens hebben we per netwerk beschrijvende statistiek toegepast.

De data van de interviews zijn geanalyseerd in MAXQDA. Voorafgaand daaraan is op basis van de interviewleidraad een codeboek opgesteld. Aan de hand van dit codeboek hebben drie onderzoekers in een eerste ronde twee interviews gecodeerd in MAXQDA. De onderzoekers hebben de coderingen besproken om tot overeenstemming te komen en op basis daarvan het codeboek te verfijnen. Met het nieuwe codeboek hebben twee van de onderzoekers beide vijf interviews gecodeerd. De derde onderzoeker heeft vervolgens op basis van de coderingen een overkoepelende analyse per thema gedaan.

De exploratie van onderlinge relaties tussen variabelen op netwerk-niveau is gebeurd via de analytics functie en diverse visualiseringstechnieken in Tableau. Hiervoor zijn de data van de vragenlijst op netwerk-niveau gebruikt en waar dit van toepassing was zijn gemiddelde scores per netwerk gehanteerd. Dezelfde exploratieve analyses zijn ook uitgevoerd in SPSS, hoofdzakelijk via correlaties en cluster-analyse. Hoewel het aantal onderzochte eenheden (N = 10) deze groeperings- en relatietechnieken niet toelaat, geeft het wel een indruk naast de visuele analyses in Tableau. De exploraties via Tableau en SPSS leiden tot dezelfde conclusies. In de eerste plaats dat binnen deze groep van tien netwerken geen helder van elkaar te onderscheiden clusters kunnen worden geïdentificeerd zoals bijvoorbeeld grote en kleine netwerken of netwerken waar veel of weinig impact wordt ingeschat. Ook niet bij combinaties van variabelen. We constateren dat de variatie tussen deze netwerken eerder gradueel is. Bovendien is het aantal variabelen en hun variatie groter dan het aantal onderzochte eenheden (N=10), waardoor duidelijke, te clusteren, patronen niet zichtbaar worden. In de tweede plaats dat tussen vier variabelen meest duidelijke samenhang bestaat namelijk: 1) Aantal jaren dat een netwerk bestaat; 2) Functioneren van het netwerk; 3) Mate waarin het naleven van besluiten wordt bewaakt; en 4) Ingeschatte impact van het netwerk.

## 5.5 Membercheck

In maart 2024 zijn de bevindingen getoetst door middel van een zogenaamde membercheck. In een twee uur durende bijeenkomst zijn de resultaten van het onderzoek gepresenteerd aan eenentwintig vertegenwoordigers van de coördinatoren en leden van de tien regionale netwerken 'Samen opleiden en professionaliseren' die zijn onderzocht. Vervolgens zijn de resultaten en bevindingen besproken met de onderzoekers in twee groepen van respectievelijk tien en elf personen. Van de uitwisseling in subgroepen zijn verslagen gemaakt. De gepresenteerde bevindingen werden in hoge mate herkend door de deelnemers. Enkele reflecties en opmerkingen die tijdens de bijeenkomst zijn gemaakt, zijn opgenomen in deze rapportage.



Aidadreef 4  
3561 GE Utrecht  
Postbus 85246  
3508 AE Utrecht  
030 - 31 00 933  
info@poraad.nl

[www.poraad.nl](http://www.poraad.nl)

**PO**RAAD  
