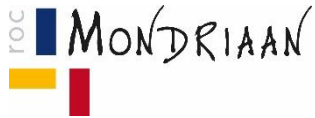


VERBINDEND VERNIEUWEN

Hoe interne en externe samenwerking bijdraagt aan het verduurzamen van onderwijsinnovaties in het mbo

Hilde Wierda-Boer, Marloes de Lange & Frans de Vijlder
Juli 2020

Consortiumpartners:



Dit onderzoek is (mede) gefinancierd door het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek.
Projectnummer: 40.5.18500.002



VOORWOORD

In het mbo zijn veel initiatieven voor innovatie. Toch blijven *echte* vernieuwingen vaak uit. Niet zelden is de gang der dingen: “Projectleider weg, subsidie op en alles bleef zoals het was...”. Vanuit de literatuur weten we dat samenwerken een succesfactor is voor innovatie in het beroepsonderwijs. Maar *hoe* draagt samenwerking bij aan het verduurzamen van onderwijsinnovaties?

In het praktijkgerichte onderzoek *Verbindend Vernieuwen* stond deze vraag centraal. Samen met onze consortiumpartners Alfa-College, Da Vinci College, MBO Amersfoort, Mediacollege en ROC Mondriaan zijn we op zoek gegaan naar de onderliggende mechanismen. In dit eindrapport presenteren we hiervan de belangrijkste resultaten.

Hoewel de consortiumpartners alle vijf mbo-instellingen waren, denken we dat de resultaten een bredere geldigheid hebben, binnen en buiten het middelbaar beroepsonderwijs. Om de praktische toepasbaarheid verder te vergroten, hebben we op basis van onze bevindingen DIT ontwikkeld. DIT staat voor Duurzame InnovatieTool. Het is een instrument om met collega's, studenten en partners in het werkveld in gesprek te gaan over hoe je met elkaar samenwerkt binnen onderwijsvernieuwingenprojecten. Tijdens de slotbijeenkomst van het project bleek al dat de relevantie en toepasbaarheid van het instrument zich uitstrekt buiten de grenzen van het mbo. We hopen dat DIT aanzet tot een gesprek over innoveren als duurzaam *proces*.

DIT en overige ondersteunende materialen zijn beschikbaar op han.nl/verbindendvernieuwen.

We danken subsidiegever NRO en onze consortiumpartners en hun netwerken voor hun inzet en betrokkenheid bij Verbindend Vernieuwen. Het was een mooie zoektocht!

Hilde Wierda-Boer
Marloes de Lange
Frans de Vijlder

Aan dit onderzoek werkten mee:

Flora van Eck, ROC Mondriaan
Rita Rutten, Da Vinci College
Jorick Scheerens, Mediacollege
Anna Veeneman-Aukema, Alfa-College
Bert van Wede, MBO Amersfoort
Hun collega's en partners in het werkveld

HAN University of Applied Sciences | Kenniscentrum Publieke Zaak
Nijmegen, juli 2020





Terugblikken op het onderzoek. Slotbijeenkomst Verbindend Vernieuwen, februari 2020

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	3
SAMENVATTING	6
1 INLEIDING	9
1.1 Aanleiding	9
1.2 Probleemverkenning	10
1.3 Doel en vraagstelling.....	11
1.4 Aanpak	13
2 SAMENWERKING BINNEN DE CASUSSEN	15
2.1 Onderwijs in Bedrijf	15
2.2 Hybride leeromgeving in de Duurzaamheidsfabriek	16
2.3 ReCoMa-lab	16
2.4 STRONG.....	17
2.5 Practoraat Sociale Media	18
3 OVER ROLLEN, EIGENAARSCHAP EN ALIGNMENT	19
4 CRUCIALE ELEMENTEN EN MECHANISMEN	23
4.1 Aansluiten	23
4.2 Een sterke basis.....	24
4.3 Samen <i>doen</i>	25
4.4 Niet opgeven	26
4.5 De mensen die het doen	27
4.6 De kracht van de relatie	28
4.7 Koershouden.....	29
4.8 Een HRM-strategie.....	30
4.9 Ruimte bieden	30
5 WAT KUNNEN MBO-INSTELLINGEN HIERMEE?	31
6 SLOTBESCHOUWING	33
6.1 Conclusies.....	33
6.2 Wetenschappelijke en praktische betekenis	33
6.3 Kanttekeningen en suggesties voor vervolgonderzoek	35
7 LITERATUUR	37

SAMENVATTING

Verbindend Vernieuwen

In het mbo zijn veel initiatieven voor onderwijsinnovatie. Toch blijven *echte* vernieuwingen vaak uit. Uit de literatuur blijkt *dat* samenwerken een rol speelt. Maar *hoe* draagt samenwerking bij aan het verduurzamen van onderwijsinnovaties in het mbo?

In het praktijkgerichte onderzoek *Verbindend Vernieuwen* vonden we het antwoord op deze vraag in negen kernprincipes. Deze vertaalden we in DIT: de Duurzame InnovatieTool. DIT is een instrument om met collega's, studenten en partners in het werkveld in gesprek te gaan over hoe je met elkaar samenwerkt binnen onderwijsvernieuwingsprojecten. De relevantie en toepasbaarheid van DIT strekt zich uit tot buiten het mbo.

Negen kernprincipes

We onderscheiden negen kernprincipes in de samenwerking die bijdragen aan de verduurzaming van onderwijsinnovaties:

1. Aansluiten

Aansluiten speelt bij samen innoveren op verschillende vlakken: vertrekken vanuit de inhoud en daarmee aansluiten bij de veranderende beroepspraktijk, maar ook het koppelen ervan aan lokale, regionale of landelijke thema's. Daarnaast kunnen én mogen belangen van betrokkenen verschillen, maar moeten doelen en verwachtingen aansluiten.

2. Een sterke basis

Je hebt elkaar nodig om verder te komen. Een klimaat waarin gelijkwaardigheid, wederkerigheid en transparantie centraal staan en betrokkenheid en eigenaarschap van alle betrokkenen het uitgangspunt is, vormt de basis.

3. Samen *doen*

Samen werken aan innovatie is een kwestie van gewoon *doen*. Waarbij fouten mogen maken en samen - formeel of informeel - willen leren essentieel is. Het delen van kennis en het vieren van successen maakt opbrengsten zichtbaar. Dit werkt als katalysator voor de samenwerking.

4. Niet opgeven

Buiten de gebaande paden treden vraagt een lange adem, een rechte rug om hobbels te incasseren en lef. Met zeggen wat je doet en doen wat je zegt, krijg je mensen mee.

5. De mensen die het doen

Om alles uit de samenwerking te halen, is een zichtbare trekker cruciaal. De trekker moet een grensganger zijn die bruggen slaat tussen onderwijs en werkveld. De trekker weet zich omringd door een enthousiaste voorhoede op uitvoerend niveau en heeft steun vanuit de lijn.

6. De kracht van de relatie

Elkaar (leren) kennen draagt bij aan plezier in samenwerking. Door elkaar te ontmoeten ontstaat bovendien een gemeenschappelijke taal die bijdraagt aan vertrouwen en waardering. Hierdoor gun je elkaar meer.

7. Koershouden

Voor duurzaam innoveren is bestuurlijke verankering, bijvoorbeeld in een Strategisch Plan, belangrijk. Op alle organisatielagen moet de visie gedeeld en gedragen worden. Daarbij helpt voorbeeldgedrag in de lijn. Projectleiders spelen als zichtbare constante een niet te onderschatten rol in het koershouden.

8. Een HRM-strategie

Wanneer onderwijs en werkveld samenwerken, veranderen rollen. Dit vraagt om een daarop afgestemd aannamebeleid. Programma's op maat, inspiratieweken of stages in het werkveld laten zittende medewerkers wennen aan nieuwe rollen. Met eigenaarschap als terugkerend onderwerp in het jaargesprek is er blijvend aandacht voor samen innoveren.

9. Ruimte bieden

Samen werken aan innovatie vraagt om ruimte in al zijn facetten: Door het geven van kaders en richting (in plaats van sturen of bepalen), het tonen van begrip, het bieden van tijd en door fysieke ontmoeting mogelijk te maken.

Over dit onderzoek

Onderzoekers van HAN University of Applied Sciences hebben succesvolle innovaties van de mbo-instellingen uit het consortium onder de loep gelegd:

- Alfa College – ReCoMa-lab
- MBO Amersfoort – Onderwijs in Bedrijf
- Da Vinci College – Hybride leren in de Duurzaamheidsfabriek
- ROC Mondriaan – (Extra) STRONG
- Mediacollege – Practoraat Sociale Media

Zij spraken in totaal 63 betrokkenen: docenten, managers, directeuren, bestuurders en partners uit het werkveld. In een cross-case analyse zochten zij naar gemeenschappelijke thema's en cruciale mechanismen in de samenwerking. In werkbijeenkomsten met de (onderwijs)praktijk werden de opbrengsten verdiept. Verbindend Vernieuwen is één van de zes onderzoeken rond 'Onderzoek en onderwijsvernieuwing', gefinancierd door (NRO) (projectnummer 40.5.18500.002).



Opdracht in subgroepen, Werkplaatsbijeenkomst Verbindend Vernieuwen, september 2019

1 INLEIDING

In dit hoofdstuk starten we met een vraagstuk uit de praktijk. Vervolgens verkennen we deze vraag vanuit de literatuur om te komen tot een doel- en vraagstelling. We sluiten dit hoofdstuk af met een beknopte beschrijving van de onderzoeksopzet.

1.1 Aanleiding

Binnen de Regeling Innovatiearrangementen Beroepsonderwijs (2005-2015) konden mbo-instellingen in experimentele projecten met bedrijven werken aan beter beroepsonderwijs. Er ontstonden mooie initiatieven, maar vernieuwingen bleven vaak beperkt (en soms mislukten ze zelfs, zie o.a. Nieuwenhuis, 2006; De Vijlder & Rozema, 2013). Toch is er een aantal mbo-instellingen volgens auditcommissies en evaluaties van het Platform Beroepsonderwijs bij uitzondering in staat gebleken met middelen uit deze regeling hun onderwijs *duurzaam* te vernieuwen. Hoe het hen is gelukt om in co-creatie de opbrengsten van hun vernieuwingspogingen te verduurzamen, is niet onderzocht: er is weinig aandacht voor innoveren als veranderkundig proces. Scholen geven aan: 'We hebben wel een idee, maar het blijft hangen bij gepraat bij het koffieapparaat'.

In dit praktijkgerichte onderzoek nemen we een aantal van deze succesvolle innovaties onder de loep (zie Tabel 1, voor een uitgebreide beschrijving zie Hoofdstuk 2). De casussen dekken een brede range aan onderwijsvelden (zorg, welzijn, horeca, techniek, media).

Tabel 1: Casussen en consortiumpartners

Casus	Afkorting	School	Gericht op
Onderwijs in Bedrijf	OIB	MBO Amersfoort	Bij OIB doet de student een deel van het onderwijs onder regie van de school in de praktijk, in een onderwijsbedrijf (echte bedrijven, geen simulaties).
Regionaal Co-Makership Laboratorium	ReCoMa	Alfa College	Studenten en docenten van verschillende opleidingen van het Alfa-College en NHL Stenden werken met regionale bedrijven samen in lerende netwerken aan innovatie.
Hybride leeromgeving in de duurzaamheidsfabriek	DZHF	DaVinci College	Integratie van theorie en praktijk in innovatief techniekonderwijs in samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven.
STRONG	STRONG	ROC Mondriaan	Sterke netwerkvorming die transities in Zorg en Welzijn ondersteunen met actueel beroepsonderwijs.
Practoraat Sociale Media/Mediawijsheid	Practoraat	Mediacollege	Inzet op mediawijsheid van studenten en vooral docenten. Eerste practoraat, naar analogie van lectoraten in hbo, gericht op kwaliteitsversterking beroepsonderwijs.

1.2 Probleemverkenning

Innoveren in netwerken is een wezenskenmerk geworden van de hedendaagse economie: “Door [o.a.] de verkorting van de innovatiecyclus (...) worden coöperatieve vormen van kennisproductie steeds belangrijker. (...) Het toenemende netwerkarakter van innovaties maakt dat sommigen liever spreken over het nieuwe tijdperk van systeeminnovaties.” (WRR, 2013, p. 213). Het beroepsonderwijs wordt gezien als een belangrijke schakel in deze lerende economie (WRR). Daarom hebben achtereenvolgende kabinetten in de periode 2003-2015 de subsidieregeling Innovatiearrangement Beroepsonderwijs in stand gehouden. Van de vele innovatieprojecten hebben er maar weinig geleid tot een duurzame, zich doorontwikkellende, innovatie (o.a. Nieuwenhuis, 2006; De Vijlder & Rozema, 2013).

Van der Hilst, Schut en Verbeeten pleitten al in 2007 om meer kennis te verzamelen over het proces van onderwijsvernieuwingen om zo innovaties succesvoller te laten verlopen. Zij zien het creëren én onderhouden van een onderzoeksmatige cultuur met maximale participatie van alle betrokken actoren als een belangrijke voorwaarde voor het verduurzamen van innovaties. Het organiseren van een dergelijk klimaat is een belangrijke opgave voor schoolleiders en bestuur. De Vijlder en Rozema (2013) achten het samen optrekken van schoolbestuurders en onderwijsprofessionals cruciaal in de innovatie van het beroepsonderwijs. Hier is het nodige over geschreven in literatuur rond gespreid leiderschap, kennisnetwerken en vertical alignment (o.a. Duif et al., 2013; Frissen et al., 2016; Wenger, McDermott & Snyder, 2002; Wierda-Boer, Kiggen, & De Vijlder, 2017).

Transformeren tot een lerende organisatie in een gecompliceerd netwerk is voor scholen ingewikkeld. Toch laat de Regeling Innovatiearrangementen Beroepsonderwijs zien dat er onderwijsinstellingen zijn die wel tot duurzame innovaties gekomen zijn, zoals de vijf mbo-instellingen in ons consortium. Hoe het deze mbo-instellingen is gelukt in co-creatie de opbrengsten van hun vernieuwingspogingen te verduurzamen, is tot nu toe niet onderzocht. In eerder onderzoek is in kaart gebracht *wat* de succesfactoren voor verduurzaming zijn (De Vijlder & Rozema 2013; Van den Berg & Geurts 2007). Daarentegen is weinig bekend over *hoe* onderwijsinstellingen, in dialoog met hun omgeving, zich kunnen transformeren tot lerende organisaties die hun onderwijsinnovaties kunnen verduurzamen.

Onderzoek laat zien dat samenwerking in interne en externe netwerken en expliciet leren belangrijk is voor innovatie in het algemeen, en voor duurzame schoolverbetering en het innovatieve vermogen van scholen in het bijzonder (zie o.a. Coburn & Russell, 2008; Daly et al., 2010; De Vijlder, Bakker, & Van den Blink, 2014; Moolenaar & Slegers, 2015; Slegers & Leithwood, 2010; WRR, 2013). Onder expliciet leren verstaan wij het systematisch ontwikkelen en toepassen van kennis, en het evalueren van het eigen leren (Bergman et al., 2017). Er is echter weinig bekend over de rollen binnen, vormgeving van en aard en dynamiek in deze gecompliceerde samenwerking.

Er is steeds meer aandacht voor interacties en bewegingen die plaatsvinden over de grenzen van meerdere organisaties heen (Akkerman & Bakker, 2011). Verbindend leren, hybride leeromgevingen en ‘boundary crossing’ zijn hierbij nieuwe sleutelbegrippen. ‘Boundary crossing’ wordt gebruikt om te beschrijven hoe verschillende professionals vaak te maken hebben met verschillende culturen en toch succesvol samenwerken (Bakker, Zitter, Beusaert, & Bruijn, 2016). Desondanks bevatten profielen voor docenten nauwelijks vereisten voor het werken in buitenschools, en op samenwerking met externe stakeholders, georiënteerde leercontexten (Oonk, 2016).

Het meerjarenprogramma van NRO (2016, p. 67) stelt: “Door verschillende onderzoekers wordt gewezen op het belang van een sterk netwerk van sociale relaties voor duurzame schoolverbetering (Coburn & Russell, 2008; Daly et al., 2010). Onderzoek laat bovendien zien dat de in- en externe netwerken van schoolleiders en de kwaliteit van die netwerken samenhangen met het innovatieve vermogen van een school (Moolenaar & Slegers, 2015).” Waar in dit meerjarenprogramma co-creatie wordt opgevat als een co-creatie tussen onderwijs en onderzoek, staat in *Verbindend vernieuwen* de aard en dynamiek van co-creatie tussen onderwijsinstellingen (docententeams, onderwijsmanagement en bestuur), onderzoekers én werkveldpartners centraal.

Tijdens de pre-onderzoeksfase (Fase 1, waarin de startaanvraag uitgewerkt is tot volledig onderzoeksvoorstel) hebben we met de consortiumscholen succesfactoren voor verduurzaming van onderwijsvernieuwingen verkend, zowel vanuit de praktijk als theorie. De consortiumscholen achten samenwerking (met bedrijven; beroepskolom; intern), (benodigde) rollen (noodzaak van verbinders in de organisatie; middenmanagement als schakel tussen bestuur en docenten) en eigenaarschap belangrijk. Vanuit de theorie lijken helder eigenaarschap, een inspirerend concept, professionele aanpak, duidelijke resultaten, expliciet leren (Van den Berg & Geurts, 2007) en integraal denken (Sanou & Moerman, 2013) belangrijk. Niet helder is ‘hoe’ deze factoren aan de verduurzaming van de onderwijsvernieuwingen hebben bijgedragen. De consortiumscholen willen hier graag antwoord op.

Naast de rol van bestuur en management (speerpunt van het thema van de NRO-call waarbinnen dit onderzoek wordt uitgevoerd) willen de consortiumscholen de rol van docenten en bedrijfspartners onderzoeken. Juist samenwerken aan beter onderwijs in gecompliceerde netwerken waar veel verschillende betrokkenen zich tot elkaar moeten verhouden, wordt door hen als ingewikkeld ervaren. Aandachtspunten zijn wat hen betreft o.a. de bijzondere rol van onderzoekers bij het expliciteren van kennis, het belang van projectleiders in de communicatie tussen bestuur en onderwijsteams bij het top down agenderen en het bottom up leren en innoveren.

1.3 Doel en vraagstelling

In *Verbindend Vernieuwen* willen we als lerend netwerk achterhalen *hoe* samenwerking bijdraagt aan het verduurzamen van onderwijsinnovaties in het mbo. De beoogde opbrengsten van het voorgestelde praktijkgericht onderzoek geven consortiumscholen inzicht in hun eigen innovatiekracht. De resultaten dragen bovendien bij aan kennis over succesfactoren voor verduurzaming van onderwijsvernieuwing. Beide inzichten worden door het consortium vertaald in een tool die mbo-instellingen buiten het consortium helpt om innovatieve projecten te verduurzamen.

De centrale vraag in dit onderzoek is:

Hoe draagt interne en externe samenwerking bij aan het verduurzamen van onderwijsinnovaties in het mbo?

Hierbij hebben wij een viertal deelvragen geformuleerd:

1. Hoe hebben de consortiumscholen samenwerking vormgegeven a) tijdens het innovatiearrangement en b) hoe is deze samenwerking *nu* zichtbaar?
2. Welke rol spelen de verschillende betrokkenen in a) het tot stand brengen en b) onderhouden van deze samenwerking?
3. a) Welke elementen in de samenwerking zijn cruciaal voor het verduurzamen van onderwijsinnovaties, en b) *waarom*?
4. Hoe kunnen mbo-instellingen sturing geven aan cruciale elementen in de samenwerking teneinde onderwijsinnovaties te verduurzamen?

De belangrijkste begrippen uit onze onderzoeksvraag lichten wij hieronder toe:

- *Samenwerking*: Zowel intern (tussen en binnen lagen van de onderwijsinstelling) als extern (met bedrijven, andere onderwijsinstellingen) gericht op het bereiken van een gezamenlijk doel.
- *Verduurzamen*: routines zijn blijvend veranderd ten opzichte van de beginsituatie, de innovatie wordt geconsolideerd en biedt basis voor doorontwikkeling (verbreden en/of verdieping) en het vermogen jezelf te ontwikkelen (2^e orde leren).
- *Onderwijsinnovatie*: Interventies in het onderwijsproces die er op gericht zijn routines te doorbreken.
- *Innovatiearrangement*: Experiment voor onderwijsvernieuwing onder de Regeling Innovatiearrangementen Beroepsonderwijs.
- *Betrokkenen*: Bestuur, onderwijsmanagers, projectleiders, docenten, bedrijfsleven, onderzoekers, andere belanghebbenden.

1.4 Aanpak

Basis van dit onderzoek vormden vijf case-studies waarin we succesvolle onderwijsinnovaties middels verschillende onderzoeksmethoden analyseerden. Vervolgens voerden we een cross-case analyse uit op de case-studies om gemeenschappelijke thema's en cruciale elementen en mechanismen in de samenwerking te identificeren.

Voor de case-studies vonden per consortiumschool *interviews* plaats (Alfa-College tijdens Fase 1, de overige mbo-instellingen tijdens Fase 2). Ter voorbereiding zijn projectplannen, auditverslagen en eidevaluaties van de casussen geraadpleegd. Hierbij zoomden we in op hoe samenwerking tussen verschillende betrokkenen om te komen tot onderwijsvernieuwing is vormgegeven. Daarnaast zochten we naar elementen, gebeurtenissen en anekdotes in de samenwerking die van belang kunnen zijn bij het verduurzamen van onderwijsinnovaties. Dit leverde aandachtspunten op voor de interviews.

In totaal vonden er twaalf groepsinterviews plaats en twintig individuele interviews. Vijf van deze interviews vonden telefonisch of via Skype plaats, de overige face-to-face. In totaal spraken wij 63 betrokkenen. Zij vertegenwoordigden colleges van bestuur, projectteams, opleidingsmanagement, docenten, partners uit het werkveld en andere onderwijsprofessionals¹.

HAN-onderzoekers namen de interviews af aan de hand van de in Fase 1 ontwikkelde interviewleidraad. Interviews zijn met toestemming van de betrokkenen opgenomen en getranscribeerd. HAN-onderzoekers codeerden en analyseerden de transcripten door een mix van open en gesloten coderen: relevante citaten werden gegroepeerd rond vooraf bepaalde thema's (feitelijke kenmerken van samenwerking, rollen, cruciale elementen in de samenwerking) en nieuwe thema's die tijdens de analyse boven komen (eigenaarschap en alignment) (Boeije, 2005). De resultaten van de interviews werden per consortiumschool samengevat in een casusbeschrijving², die ter controle werd voorgelegd aan de consortiumscholen. De casusbeschrijvingen vormen de input voor het beantwoorden van deelvragen 1, 2 en 3.

In september 2019 vond een eerste *werkplaatsbijeenkomst* plaats waar de consortiumpartners reflecteerden op hun eigen casusbeschrijving aan de hand van de onderzoeksvragen. Vervolgens analyseerden zij, samen met een buitenkring bestaande uit collega's en bedrijfspartners, welke overeenkomsten en verschillen er tussen de casussen zijn, en welke blinde vlekken. In een derde stap werd vanuit verschillende perspectieven in groepen nagedacht over de hoofdvraag van het onderzoek. Tot slot gaven lectoren Frans de Vijlder en Loek Nieuwenhuis een korte theoretische reflectie op de resultaten tot dan toe. Opbrengsten van deze werkplaatsbijeenkomst werden verwerkt op flappen en in een verslag. Ze vormen input voor het beantwoorden van deelvragen 1, 2 en 3.

In november 2019 vond een tweede werkplaatsbijeenkomst plaats. Hierin werden de uit casusbeschrijving gedestilleerde kernprincipes getoetst en werd gediscussieerd hoe de resultaten toegankelijk gemaakt konden worden voor andere mbo-instellingen.

In de aanwezigheid van de consortiumpartners, collega's en andere onderwijsinstellingen blikten we in februari 2020 tijdens de slotbijeenkomst terug op het onderzoek én werkten we in kleine groepen aan de vraag hoe het in het project ontwikkelde instrument, DIT, een plek kan krijgen in het onderwijs.

¹ Respondenten: MBO Amersfoort (11), Da Vinci College (14), Alfa-College (13), ROC Mondriaan (19), Mediacollege (6). De mbo-instellingen selecteerden zelf de respondenten, op basis van betrokkenheid bij de casus en beschikbaarheid.

² Omdat de casusbeschrijvingen data bevatten die privacy gevoelig zijn en op personen herleidbaar, kunnen deze niet zondermeer aan derden ter beschikking worden gesteld. Wel is het mogelijk onder voorwaarden een verzoek in te dienen bij het consortium voor aanvullende analyses. De casusbeschrijvingen zijn opgeslagen op de beveiligde netwerkschijf van de HAN.



In gesprek over DIT. Slotbijeenkomst Verbindend Vernieuwen, februari 2020

2 SAMENWERKING BINNEN DE CASUSSEN

In dit hoofdstuk worden de vijf casussen die in dit onderzoek als onderlegger hebben gediend kort geportretteerd, waarbij wordt ingezoomd op samenwerking. Het hoofdstuk geeft daarmee antwoord op onze eerste deelvraag:

Hoe hebben de consortiumscholen samenwerking vormgegeven tijdens het innovatiearrangement en hoe is deze samenwerking nu zichtbaar?

Zoals aangegeven in Hoofdstuk 1 zijn alle casussen innovatieprojecten die tijdens de Regeling Innovatiearrangementen Beroepsonderwijs zijn gestart, en binnen deze regeling succesvol beoordeeld. Opvallend is dat in alle casussen de oorspronkelijke projectleider (of projectmanager) nog steeds (of tot voor kort) betrokken is bij de verduurzaming. Niet zelden zijn zij hét gezicht van de innovatie.

2.1 Onderwijs in Bedrijf

Onderwijs in Bedrijf (OIB) is een onderwijsvernieuwing binnen MBO Amersfoort die is ingezet met de start van Leerhotel Het Klooster in 2007. Anno nu heeft het concept zich uitgerold naar vrijwel alle domeinen binnen MBO Amersfoort. Aanleiding voor OIB was de slechte aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt, ontevredenheid onder studenten/docenten ('saai, 'nep') en een hoge studieuitval. Met OIB wil MBO Amersfoort het leren in de praktijk samen met de praktijk bevorderen en zo de aansluiting tussen onderwijs en werkveld verbeteren.

Bij OIB doet de student een deel van het onderwijs onder regie van de school in de praktijk, in een onderwijsbedrijf (*binnenschoolse praktijk*, BSP). Onderwijsbedrijven zijn echte bedrijven, geen simulaties. Ze worden waar mogelijk opgezet met externe partners. Het percentage BSP verschilt per opleiding. Zo is het aandeel BSP bij de entree-opleiding horeca hoog (50%) en bij financiële beroepen laag (10%). Op dit moment volgt 70-75% van de BOL-studenten onderwijs binnen een onderwijsbedrijf. Het streven van MBO Amersfoort is alle studenten onder te brengen in OIB's.

Ieder onderwijsbedrijf heeft een leidinggevende (manager onderwijsbedrijf). Studenten worden binnen het onderwijsbedrijf begeleid bij hun vakvorming en beroepsvorming door instructeurs. Dit zijn vakprofessionals. De school heeft de regie over de BSP. Onderwijsprestaties worden jaarlijks in opdrachtbevestigingen vastgelegd en er is regelmatig overleg tussen onderwijs en onderwijsbedrijf. Het onderwijsbedrijf ontwikkelt (samen met school) en produceert de BSP.



2.2 Hybride leeromgeving in de Duurzaamheidsfabriek

De *hybride leeromgeving in de Duurzaamheidsfabriek* (DF) op het Leerpark Dordrecht is een onderwijsvernieuwing binnen het Da Vinci College die gestart is in 2012 met de bouw van de fabriek. Aanleiding vormde de grote vraag naar technici in de regio Rotterdam en de Drechtsteden. Niet alleen was er een tekort aan technici, maar ook heerste er een behoefte aan meer hoger opgeleide werknemers door een stijging in het technisch niveau van het werk in deze regio. Doelstelling van het project was om een duurzaam onderwijsprogramma te ontwikkelen op basis van hybride leren en een model te ontwikkelen voor het versterken van de relatie met het bedrijfsleven rond innovatieve en duurzame product- en procesontwikkeling.

De DF is een 'toonaangevend, aansprekend, inspirerend, innovatief en technologisch centrum waar vernieuwende en intensieve samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs op het gebied van duurzame ontwikkeling vorm krijgt voor in het bijzonder de innovatieve maakindustrie.' Binnen een hybride leeromgeving in de DF worden school en beroepspraktijk in elkaar geschoven en opgenomen in één ontwerp, waarin 'denken' en 'doen' in ruimte en tijd heel dicht op elkaar zitten. Er is klein gestart met twee bedrijven en dit is door de jaren heen gegroeid tot een breed netwerk.

In samenwerking tussen Da Vinci College en de Rotterdam Academy (Hogeschool Rotterdam) is een duurzaam onderwijsprogramma ontwikkeld. Daarin participeert een toenemend aantal bedrijven als opdrachtgever en co-maker. Studenten van de opleiding Middenkader Engineering (mbo) en Associate Degree Engineering (hbo) werken op een vast moment per week in projecten samen aan authentieke opdrachten onder begeleiding van mbo- en hbo-docenten. Praktische en theoretische kennis worden zo direct met elkaar verbonden binnen deze projecten.



2.3 ReCoMa-lab

ReCoMa-lab staat voor regionaal co-makership laboratorium en wordt sinds 2011 georganiseerd vanuit het dubbellectoraat 'Duurzame Innovatie in de Regionale Kenniseconomie' van het Alfa-College en Stenden Hogeschool. Aanleiding voor de ontwikkeling van dit onderwijsmodel was de wens van het Alfa-College, Stenden en bedrijven in de regio om flexibel te kunnen inspelen op de innovatiebehoeften van het regionale bedrijfsleven, om zo regionale economische ontwikkeling, concurrentiekracht, aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt en werkgelegenheid te stimuleren. Het doel van het lab is dat onderwijs en bedrijfsleven al doende met en van elkaar leren.

Vanuit de bedrijven die partner zijn van het lectoraat komen innovatievragen naar voren. Deze worden vanaf het begin door onderwijs en bedrijfsleven samen verkend, ontwikkeld en uitgevoerd. De ervaringen uit de praktijk leveren kennis op van wat er in het werkveld leeft, en dus wat er in het onderwijs nodig is voor een goede aansluiting tussen onderwijs en werkveld. Dit zorgt voor betere kansen voor studenten op de arbeidsmarkt. De focus ligt op het creëren van crossovers tussen de sectoren toerisme, zorg en wonen. Bijvoorbeeld in het project Zorgvilla Veenoord, een leerwerkplaats waar mbo-leerlingen Zorg en SAW gezamenlijk leren en werken. Het multilevel en multidisciplinair 'samen-doen' (co-makship) is het hart van de werkwijze.

Een groot aantal van de werkveldpartners is vanaf de start betrokken. Inmiddels heeft het concept zich uitgerold naar andere regio's en naar andere sectoren. Bovendien maakt de werkwijze van het regionaal co-makship een belangrijk deel uit van de corporate strategie 'doorlopend innoveren van het onderwijs met het regionale bedrijfsleven' van het Alfa-College.



2.4 STRONG

STRONG, Studie Route Net Gezondheid, is geïnitieerd door ROC Mondriaan. Het behelst een samenwerkingsverband dat van meet af aan groots werd opgezet met 26 partijen uit onderwijs, zorg en welzijn in de regio Haaglanden.

De oorspronkelijke doelstelling in 2011 was om meer jongeren te trekken voor opleidingen in de zorg, vanwege een verwacht tekort aan personeel in deze sector. Veranderingen in de zorg en maatschappij (i.e. crisis, bezuinigingen, innovaties in zorg en welzijn) met als gevolg daarvan het ontstaan van een overschot aan personeel en het stellen van nieuwe eisen aan personeel, hebben geleid tot een veranderde doelstelling van *STRONG*, namelijk om ondernemende studenten op te leiden die zich deskundig en wendbaar kunnen opstellen in innovatieve trajecten en samen kunnen werken met anderen op de raakvlakken van zorg en welzijn.



STRONG bestond uit zeven actieprogramma's: ontwikkeltrajecten waarin ROC Mondriaan met praktijkpartners onderwijs heeft ontwikkeld op de thema's Bewegen, Ondernemerschap, E-health, Domotica, Techniek en ICT, Hospitality en Facility. Deze actieprogramma's zijn als pilot getest, geëvalueerd en bijgesteld. Vervolgens zijn ze ingevoerd in het reguliere curriculum (2014) en is een aantal actieprogramma's onderdeel geworden van het nieuwe kwalificatiedossier (2016). Duurzaamheid van STRONG is daarmee gewaarborgd. De ervaringen en samenwerking binnen STRONG zijn in 2016 voortgezet in Extra STRONG om de aansluiting tussen onderwijs en praktijk (verder) te verbeteren. Betrokkenen treffen elkaar met grote regelmaat. Scholen hebben de ruimte om hun eigen kleur te geven aan de innovatie.

2.5 Practoraat Sociale Media

In 2012 is bij het Mediacollege Amsterdam (MA), naar analogie van de lectoraten in het hbo, het *Practoraat Sociale Media* opgestart, vanuit de behoefte om ontwikkelde kennis en ervaring over sociale media en mediagebruik te vergroten en te delen met andere onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven. Binnen dit practoraat stond de vraag centraal: 'Hoe kunnen we het onderwijs verbeteren door de inzet van sociale media?'. Het practoraat kende vier programmalijnen, namelijk studenten en docenten mediawijzer maken, sociale media en bedrijfsleven, sociale media-gebruik bij stagebegeleiding en bij de doorstroom vmbo-mbo-hbo. In het begin waren er bedrijven betrokken, maar van deze samenwerking werd afscheid genomen toen het practoraat een meer onderwijsinhoudelijke kant in sloeg.

In september 2017 is het Practoraat Sociale Media omgevormd tot het *Practoraat Mediawijsheid*. Onder de vlag van de Amsterdamse mbo-agenda wordt binnen dit practoraat samengewerkt door alle mbo-instellingen in de stad: het ROC van Amsterdam College West en het Hout- en Meubileringscollege en ROC TOP (sinds 2018-2019). Wekelijks wordt op een vast moment samengewerkt aan het project. Het practoraat is gericht op het ontwikkelen van onderwijs waarin studenten de kennis, vaardigheden en kritische attitude opdoen, die nodig zijn om in de complexe gemedialiseerde samenleving mee te doen, kansen te benutten en weerbaar te zijn tegen mogelijke risico's. Deze samenwerking maakt het mogelijk om binnen het Amsterdamse beroepsonderwijs samen te leren, te ontwikkelen en praktijkkennis en -ervaring met betrekking tot mediawijsheid (ruimer) te delen.

In juni 2015 is de stichting 'Ieder mbo een practoraat' opgericht, op initiatief van het CvB van het MA, in samenwerking met het ROC van Twente, ROC Mondriaan, ROC Noorderpoort en Leeuwenborgh / Arcus (het huidige VISTA college). Doel van deze stichting is te komen tot een nationaal netwerk van expertisecentra in instellingen voor middelbaar beroepsonderwijs; de zogenaamde 'practoraten'.



3 OVER ROLLEN, EIGENAARSCHAP EN ALIGNMENT

Dit hoofdstuk is beschouwend van karakter. We reflecteren op drie thema's die in alle casussen terugkomen: rollen, eigenaarschap en alignment. Daarmee geven we antwoord op onze tweede deelvraag:

Welke rol spelen de verschillende betrokkenen in het tot stand brengen en onderhouden van deze samenwerking?

3.1 Rollen

Elke casus kent een brede kring van betrokkenen. Hoewel de specifieke kring van betrokkenen verschilt tussen casussen, zijn er vijf groepen te onderscheiden met elk een duidelijke eigen rol in de samenwerking, oftewel, het aandeel dat zij hebben gehad in de innovatie. Deze worden hieronder uitgewerkt. De omschrijving van deze rollen kan zowel gebaseerd zijn op het beeld dat bij de betrokkene zelf hierover bestaat en naar voren is gekomen in de gesprekken, als op het beeld dat anderen hierover schetsten.

De *projectleider* of *programmamanager* wordt binnen vrijwel elke casus omschreven als een 'verbinder'. Dit zijn mensen die alle processen en mensen binnen het samenwerkingsverband kennen en verschillende partijen aan elkaar verbinden. De projectleider of programmamanager vervult een aanjagende en overzichtsbevakende rol. Hij verbindt op gedeelde uitgangspunten en bewaakt door gezamenlijke reflectie op proces en uitgangspunten focus en richting. Ook bewaakt hij de tijdlijnen. Projectleiders of programmamanagers zijn degenen die in actie komen indien stagnatie optreedt in een samenwerkingsverband.

Op bestuurlijk niveau spelen diverse betrokkenen, zoals *CvB-leden*, *sectordirecteuren* en *instellingsdirecteuren*, een belangrijke sturende en aanzwengelende, maar ook verbindende rol. Vrijwel alle betrokkenen benadrukken het belang van een bestuur dat commitment uitstraalt en achter de onderwijsvernieuwing staat. Met name in het begin van de onderwijsvernieuwing, wanneer partijen elkaar nog niet goed kennen, zijn bestuurders bezig met lobbyen en verbinden. Hun grote netwerk speelt daarbij een belangrijke rol. Bestuurders geven zelf aan er belang aan te hechten om op de hoogte te blijven en actief te zijn. Afstemming met het middenmanagement vormt daar een belangrijk onderdeel van.

Het middenmanagement bestaat uit (onder andere) *schooldirecteuren*, *onderwijsmanagers* en *opleidingsmanagers* en speelt een belangrijke rol als schakel tussen bestuurders en uitvoerenden (de docenten). Net als bestuurders zijn zij in veel van de casussen voornamelijk in het begin van de onderwijsvernieuwing actief om te sturen en af te stemmen, met name tussen onderwijs en werkveld, ook intern om dwarsverbindingen te leggen. Gaandeweg, als zaken gaan lopen en meer opgepakt worden door docenten, verandert deze rol naar een meer faciliterende rol, in tijd, budget en middelen - niet zo zeer inhoudelijk. Managers geven zelf aan dat dit een proces van loslaten is waar zij soms moeite mee hebben. In deze fase hebben zij een belangrijke voorbeeldfunctie, waarbij zij een duidelijke visie moeten hebben en uitdragen. Managers geven aan voor zichzelf een belangrijke rol in de verduurzaming te zien: om een helicopterview te houden, ervoor te zorgen dat er intern gecommuniceerd wordt tussen lagen (teamleiders met docenten en met managers op de werkvloer) en te blijven zoeken naar nieuwe mogelijkheden voor samenwerking. Tegelijkertijd hebben managers ook een belangrijke rol om open te staan

voor pareltjes van ideeën die ontstaan op het niveau van de docenten. Die krijgen alleen een kans als het management goed kan luisteren en innovatie van onderop omarmt.

In de uitvoerende laag bevinden zich voornamelijk *docenten*. Tekenend voor deze groep betrokkenen is dat er vrijwel altijd sprake is van een verander(en)de rol voor docenten in het proces van onderwijsvernieuwing richting de rol van coach of procesbegeleider. De regie komt in dat proces steeds minder bij hen te liggen. Het feit dat deze verander(en)de rol meestal opgelegd wordt en niet vanuit de docenten zelf komt, maakt dat niet alle docenten goed mee komen in de onderwijsvernieuwing. Een belangrijke rol komt daarmee te liggen bij de dragers in een onderwijsteam. Zij zijn de aangewezen personen om de docenten die in eerste instantie achterblijven te stimuleren en mee te nemen in de onderwijsvernieuwing. Deze docenten worden daarom als ambassadeurs gezien. Om deze rol goed te kunnen vervullen, moeten zij de ruimte (in uren) krijgen om dingen uit te vinden en te laten mislukken en moet je ze een podium geven.

Het *werkveld* is in vier van de vijf casussen een actieve partner. Vaak is vanuit de mbo-instellingen veel geïnvesteerd in helderheid over de rol van de bedrijven. Deze varieert per casus: van partner zijn in het ontwikkelen van nieuw onderwijs tot het verantwoordelijk zijn (onder regie van het onderwijs) voor een deel van de uitvoering van onderwijs. De inhoudelijke input van bedrijven in het onderwijs draagt bij aan de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt, en daarmee aan het opleiden van de 'medewerker van de toekomst'.

3.2 Eigenaarschap

Eigenaarschap is een breed concept waaronder we verstaan dat een betrokkene zich verantwoordelijk voelt voor de innovatie en deze verantwoordelijkheid ook neemt. Daarnaast is het belangrijk dat anderen (vaak management en bestuur) hem of haar de ruimte geven om zeggenschap te nemen. Eigenaarschap en (het ervaren van) professionele ruimte gaan dus vaak hand in hand. Commitment speelt hierbij ook een belangrijke rol: betrokkenen die niet achter de innovatie staan en zich niet verbonden voelen met de innovatie of organisatie, zullen zich nooit eigenaar voelen van de innovatie en zich deze eigen maken.

In vrijwel alle casussen lag het eigenaarschap in het begin van de onderwijsvernieuwing vrijwel volledig bij de oprichters ervan, meestal bestuurders. Docenten werden vrijwel niet betrokken in de ontwikkeling en samenwerking, redelijk topdown dus, waardoor de onderwijsvernieuwing voor hen pas tastbaar werd op het moment van uitvoering. Gevolg van deze werkwijze is dat docenten het gevoel kregen dat hen wat opgelegd werd en zij naast hun gewone werk iets extra's moesten gaan doen. Dit heeft binnen al deze casussen tot weerstand onder docenten geleid. Een uitzondering vormt één casus waarbinnen docenten wel vanaf het begin bij de ontwikkeling betrokken werden en zich verantwoordelijk voelden. Binnen deze casus werd direct vanuit comakership gewerkt en voelden veel docenten zich vanaf het begin eigenaar. Desondanks is ook binnen deze casus sprake van weerstand geweest onder een aantal docenten, met name onder nieuwe docenten. Dit ontstond doordat gaandeweg minder aandacht werd gegeven aan het goed inhoudelijk betrekken van nieuwe docenten. De teneur werd 'je snapt het nu misschien nog niet, maar kijk maar goed naar ons dan kom je er vanzelf achter.' Er werd een ontwikkelstap voor nieuwe mensen overgeslagen. Er is een coach gevraagd tijdens de werk- en reflectiebijeenkomsten te coachen juist op dit aspect. Het leereffect was dat wanneer nieuwe mensen aanhaken je voor een belangrijk deel opnieuw begint en het is belangrijk je daarvan van rekenschap te geven.

Binnen de casussen waarin weinig tot geen sprake was van co-creatie in het begin van de onderwijsvernieuwing, is men gaandeweg tot het inzicht gekomen dat gedeeld eigenaarschap de basis vormt voor een goede samenwerking en neemt men dit mee in de doorontwikkeling en huidige vernieuwingen. Bij de onderlinge vergelijking van de casussen waren de participanten het er echter over eens dat het niet mogelijk is om eigenaarschap af te dwingen, hooguit te stimuleren. Om dit eigenaarschap aan te wakkeren wordt het belang genoemd van het gidsen van bijvoorbeeld docenten, maar ook het werkveld in hun pad naar eigenaarschap. Dit houdt in dat je ze moet helpen en een beetje moet verleiden. Het belang van enthousiasmeren wordt genoemd, het waarderen van soms maar kleine stapjes die men maakt. Dit betekent dat er ruimte voor is dat dingen soms niet goed gaan en daarvan te leren, zodat ze een volgende keer wellicht wel lukken. Binnen alle casussen hebben docenten voldoende professionele ruimte gevoeld om zelf vorm en betekenis te kunnen geven aan de onderwijsvernieuwing. We vermoeden dat dit te maken heeft met het feit dat die veelal ingebed is in de organisatie en dus niet meer als 'nieuw' voelt.

Toch is het onvermijdelijk dat verandering soms afgedwongen moet worden, omdat mensen van vastigheid en structuur houden en uit zichzelf niet zo snel veranderen. Nieuwe routines moeten worden aangeleerd en dit moet je volgens betrokkenen op bestuurlijk niveau af en toe afdwingen. Een belangrijke rol hierin spelen de eerder genoemde 'draggers' binnen een onderwijsteam. Dit zijn de mensen die vanaf het begin enthousiast zijn en dit uitdragen naar hun collega's.

3.3 Alignment

Alignment verwijst naar de mate waarin de verschillende betrokkenen op één lijn (komen te) zitten en een gemeenschappelijk belang of doel erkennen. Dit vergt een proces van afstemming vanuit alle betrokkenen, zoals uit de verschillende casussen blijkt. Een belangrijk aspect van dit proces is dat de verschillende partijen (in de casussen veelal onderwijs en werkveld) elkaar in het begin nog niet of nauwelijks kennen. Zoals ook uit voorgaande (paragraaf 3.2) bleek, is er op dat punt nog weinig sprake van co-creatie of gedeeld eigenaarschap. Door op zoek te gaan naar een gemeenschappelijke deler en de vraag te stellen wat mensen verbindt, maar tegelijkertijd ruimte te laten voor ieders eigen behoeften, krijgt alignment vorm. Bepaalde medewerkers, die ook wel als de grensgangers geduid worden, spelen vaak een belangrijke rol in zowel de interne als externe afstemming en verbinding. Zij halen bijvoorbeeld thema's op bij het werkveld en kijken vervolgens hoe deze ingebed kunnen worden in het onderwijs. Ook kunnen zij bijvoorbeeld voor onderlinge afstemming in werkwijzen zorgen tussen verschillende vestigingen van scholen.

Een terugkerend aspect is het veelvuldig overleggen op vaste momenten, waarbij verschillende lagen vertegenwoordigd zijn, werk verdeeld wordt en men echt commitment toont. Dit zorgt ervoor dat men elkaar goed leert kennen, dezelfde taal gaat spreken en meer begrip voor elkaar creëert. Dit is een proces waarvoor hard gewerkt moet worden en wat niet vanzelf gaat en in het begin vaak nog stroef verloopt. Het resultaat is dat men elkaar beter leert begrijpen en waarderen, en elkaar ook de ruimte geeft. Belangrijk in dit kader is dat verwachtingen van elkaar over en weer uitgewisseld worden en de verschillende betrokkenen gelijkwaardig aan elkaar zijn. Dit impliceert dat vanuit beide partijen (zoals onderwijs en werkveld) - of bij verschillende betrokkenen - bereidheid moet bestaan om te veranderen en aanpassingen te doen.

Het proces van afstemming, oftewel alignment, kan dus gezien worden als het samen doormaken van leerprocessen, het met elkaar leren. Dit betekent dat het een doorgaand proces is en continu uitdagingen met zich meebrengt. De innovatie is vaak de impuls om elkaar te ontmoeten, om samen te werken en met elkaar te delen. Dit moet vervolgens ook geborgd worden. Daarvoor is het nodig dat er cont(r)act en helderheid is over wederzijdse verwachtingen. Belangrijk is ook dat commitment gekweekt wordt, bijvoorbeeld door een eigen (al dan niet financiële) inbreng van partners te vragen, maar vooral ook dat er verankering plaatsvindt in de visie en op alle niveaus.

4 CRUCIALE ELEMENTEN EN MECHANISMEN

In dit hoofdstuk geven we antwoord op onze derde deelvraag:

Welke elementen in de samenwerking zijn cruciaal voor het verduurzamen van onderwijsinnovaties, en *waarom*?

Ondanks dat de vijf casussen die centraal stonden in dit onderzoek op veel punten van elkaar verschillen, is er een aantal interessante overeenkomsten te onderkennen. Het resultaat van de cross-case analyse zijn de volgende negen kernprincipes rondom samenwerken die in elke casus terugkeren.



4.1 Aansluiten

Het **vertrekken vanuit de inhoud** en daarmee aansluiten bij de veranderende beroepspraktijk: (*Voor wie leiden we op?*), blijkt een succesvol mechanisme in de verschillende casussen. Eén van de betrokkenen: “De medewerker van de toekomst kunnen we nog niet opleiden, maar praat er dan in elk geval met elkaar over wat je nu en later doet. Samen nadenken over wat je ze mee wil geven. Het is een gezamenlijke uitdaging daar vorm aan te geven.” Vertrekken vanuit de inhoud legt een basis voor het creëren van een gemeenschappelijke taal (zie ‘Een sterke basis’).

Sterk blijkt bovendien om die inhoud te **koppelen aan lokale, regionale of landelijke thema's**. Zo'n koppeling zorgt voor het versterken en verbreden van het netwerk. Daarnaast draagt dit meer dan eens bij aan de verduurzaming van de innovatie door het vrij komen van financiële middelen.

Belangen van verschillende betrokkenen hoeven niet samen te vallen. Wel is het belangrijk het belang van de ander te begrijpen en verder te kijken dan het eigen belang. Het belang van samenwerking op het operationele niveau zit vaak in het ‘hier en nu’, terwijl op bestuurlijk niveau het vaak draait om de stip op de horizon. Om samen te kunnen werken aan innovatie moeten alle belangen aansluiten bij een **gedeeld doel**.

Daarnaast is het belangrijk om de **verwachtingen** te **managen**. Dat gaat beter als je elkaar kent, omdat je dan weet wat je van elkaar kunt verwachten (zie 'De kracht van de relatie'). Daarbij hoort de erkenning dat je als onderwijsinstelling en werkveld niet parallel loopt (denk aan periodisering in het onderwijs) en er samen uit probeert te komen. Door pro-actief in te spelen op verschillen in verwachtingen, kunnen teleurstellingen worden voorkomen. Juist in een experimentele sfeer is het belangrijk het gesprek te voeren over rollen en verwachtingen.

"Als ik drie kernprincipes moet aanwijzen die het meest treffend zijn voor onze casus, dan is het aansluiten, niet opgeven en ruimte bieden. Als Mediacollege zaten we bij de start van het practoraat Mediawijsheid boven op de golf. We sloten dus aan op een reeds ingezette beweging. Dat maakte de rol van expert legitiem. We zijn uitgelachen op vorm en inhoud, genegeerd, tegen de stroom ingegaan. Maar dat was allemaal brandstof. Vanuit het College van Bestuur is er steeds vertrouwen geweest. Dat bood ruimte om door te zetten."

Jorick Schreerens, voormalig practor Mediawijsheid, Mediacollege



4.2 Een sterke basis

In de casussen is sprake van co-creatie tussen onderwijs en werkveld. Co-creatie is ingegeven vanuit de gedachte dat innovaties complex zijn, niemand het hele plaatje heeft, kent of ziet en je elkaar nodig hebt om verder te komen. Om dat te bewerkstelligen is een sterke basis onontbeerlijk. Co-creatie begint met het investeren in elkaar, open staan voor elkaars context. Door samen te werken op basis van **gelijkwaardigheid en wederkerigheid** wordt makkelijker elkaars deskundigheid opgezocht en erkend. Dat creëert nieuwe perspectieven, waarbij problemen eerder gezien worden als kansen. Daarnaast zijn veranderingen sneller in beeld, omdat lijnen tussen onderwijs en werkveld korter zijn. Je bent partners in ontwikkeling.

Niet iedereen heeft dezelfde belangen (zie 'Aansluiten'). Door **transparant** te zijn over wat je wil en wat je komt halen wordt het vertrouwen gevoed (zie 'De kracht van de relatie'). In één van de casussen beschrijft de betrokkene het ontstane netwerk als dé plek in de regio waar opleiding en werkgevers elkaar weten te vinden op een laagdrempelige manier, en waar de kaarten niet tegen de borst worden gehouden.

Een sterke basis verwijst ook naar **betrokkenheid** van alle betrokkenen. Hierbij is een gevoel van **eigenaarschap** belangrijk. Eigenaarschap moet op alle niveau's bestaan. Dat betekent overigens niet dat er veel eigenaren moeten zijn. Maar wel dat iedereen op zijn eigen plek eigenaar is van zijn eigen deel en commitment voelt naar de andere partners.. Als eigenaarschap op alle niveaus aanwezig is, spiegelt dat gedrag.

4.3 Samen doen

Een gedeelde en gedragen visie op samenwerken en innoveren alleen (zie 'Koershouden) is niet voldoende. Volgens betrokkenen uit de casussen is het vooral een kwestie van gewoon samen *doen*. Bij dat doen is ruimte om **fouten mogen maken** belangrijk en dat moet bij alle partijen vanaf het begin duidelijk zijn. Zoals een betrokkene aangeeft: "Reken er op dat je op je neus gaat, maar dat doe je dan samen."

In het proces van vallen en opstaan hoort de bereidheid van iedereen om lessen te trekken, om **samen te leren**, formeel en informeel. "In de samenwerking en in de onderwijsinstelling moeten elementen als 'ontwikkeling', 'leren' en 'next steps' herkenbare en gewaardeerde principes zijn. Samen werken, daarvan leren en zo de volgende stap bepalen: innovaties zijn nooit af of klaar, ze onwikkelen zich altijd door.". Samenwerking is in veel van de casussen onderwerp van gezamenlijke reflectie. Dit draagt bij aan de verdieping van (persoonlijke) relaties en de samenwerking als zodanig.

Het is belangrijk om vanuit de ervaringen die samen worden opgedaan opbrengsten zichtbaar te maken, **kennis te delen** en daarop door te ontwikkelen.

Daarbij past het **vieren van successen**. Dat leidt volgens betrokkenen tot zelfvertrouwen, werkplezier, motivatie om de eigen nek uit te steken, betrokkenheid, gedeeld eigenaarschap en tot vertrouwen binnen de samenwerkingsrelatie (zie 'De kracht van de relatie').

"Als ik terugkijk zijn voor ons de belangrijkste principes aansluiten, ruimte bieden en de mensen die het doen geweest. Het project is vertrokken vanuit de inhoud en sterk verbonden aan verschillende ontwikkelingen in zorg en welzijn. Het doel, meer en anders opleiden, was voor alle partners helder. Die veranderende context is een blijvend vraagstuk. Er zaten bij STRONG verschillende trekkers op verschillende thema's. Mensen die durven en die ruimte kregen. Ze vormden een voorhoede en legden verbinding in bijvoorbeeld leerwerkplaatsen en in de samenwerking mbo-hbo. Ontmoeting stond centraal. Onderzoek onder studenten, werkbegeleiders en docenten bood kader en richting. Resultaten werden gedeeld en op basis daarvan werd gekeken hoe verder."

Flora van Eck, programmamanager STRONG, ROC Mondriaan



“Welke drie kernprincipes het meest treffend zijn voor Onderwijs in Bedrijf? Aansluiten, samen doen en koershouden. Aansluiten op de inhoud en de dynamiek van het werkveld, zodat we kunnen inspelen op goed werknemerschap. Verder zijn we niet vooraf gaan theoretiseren, maar gewoon gaan doen. Het is een doorlopende leerlijn. We hebben hiervoor onder andere een maatjes-systeem opgezet. Het gevaar is wel validiteit. De doorpakkende houding van ons College van Bestuur heeft zeker geholpen bij het verduurzamen van ons onderwijsconcept. Het ligt verankerd in de strategische koers en in de onderwijsvisie. Ons College van Bestuur is echt een bewaker én supporter van Onderwijs in Bedrijf.”

Bert van Wede, directeur onderwijsbedrijven, MBO Amersfoort



4.4 Niet opgeven

Als je met meerdere partijen samenwerkt aan innovatie, is een **lange adem** nodig, iets wat betrokkenen in de verschillende casussen herkennen. “We houden er veel te weinig rekening mee dat het heel veel tijd kost. Er wordt veel te snel ‘nee’ gezegd als het op korte termijn niet werkt.” Belangrijk is om kleine stappen te zetten en deze voor betrokkenen zichtbaar te maken. Het is een proces van bouwen, bijschaven en beter worden, en van routines verleggen. Maar volhouden heeft wel een einde: het is niet tegen beter weten in volhouden. Daarbij past dat van passieve partners afscheid genomen wordt.

Daarnaast is een **rechte rug** nodig om de hobbels te nemen die je tegenkomt wanneer je van de gebaande paden in het onderwijs wilt afwijken en de cultuur van het werkveld moet zien te matchen met die van het onderwijs en omgekeerd. Collega’s staan niet altijd te springen om verandering. Onbekend maakt onbemind.

Ook inspectie en toezichhoudende organen kunnen extra kritisch zijn op ontwikkelingen die zich buiten de gebaande paden begeven. Zoals één van de betrokkenen aangeeft: “We zijn een land van innovaties, mits we het maar kunnen afvinken.” Buiten de gebaande paden gaan vraagt dus om **lef**.

Daadkracht, ‘zeggen wat je doet, en doen wat je zegt,’ schept vertrouwen en is cruciaal in het verstevigen van relaties (zie ‘De kracht van de relatie’).



Samen analyseren. Werkplaatsbijeenkomst Verbindend Vernieuwen, november 2019

4.5 De mensen die het doen

In paragraaf 3.1 hebben we uitgebreid de verschillende rollen van betrokkenen beschreven in het vormgeven en onderhouden van de samenwerking in de verschillende casussen. Omdat een aantal rollen als cruciaal gezien wordt voor het verduurzamen van innovaties, lichten we ze hier nog even kort toe.

De casussen laten zien dat een **zichtbare trekker** cruciaal is voor het organiseren van samenwerking. Enthousiasme, meedenken en bereidwilligheid zijn daarbij belangrijke eigenschappen. Het is iemand die op het juiste moment een zetje geeft, iemand die de stip op de horizon zet en iedereen bij de les houdt. Dat vraagt om een combinatie van inhoud en goed leiderschap.

Deze trekkers zijn **grensgangers**, mensen die verbinding maken tussen onderwijs en werkveld, maar ook degenen die er altijd wel zijn. Zo'n grensganger moet dicht op de uitvoering zitten. In verschillende casussen ontwikkelen docenten zich richting grensganger, maar niet iedereen is daarin even ver. Grensgangerschap vraagt veel verbindende eigenschappen, tijd en affiniteit. In één van de casussen is deze rol belegd in de functie van accountmanager.

Docenten op de grens van onderwijs en werkveld vormen een **enthousiaste voorhoede** die de achterban verleidt. Door in eerste instantie te richten op diegenen die gedreven zijn om te innoveren, ontstaat daar energie. Die energie straalt af op de rest.

In de casussen waren CvB-I eden zonder uitzondering **supporters**: door zichtbaar te zijn, te lobbyen en te verbinden door het inzetten van het eigen netwerk. Onvoorwaardelijke steun op bestuurlijk niveau is cruciaal voor het laten slagen van samenwerking om tot innovatie te komen (zie 'Koershouden'). Ook het management moet drager zijn en de randvoorwaarden willen creëren.

“Voor ons zijn een sterke basis, het samen doen (én leren!) en de kracht van de relatie van groot belang geweest. Vanuit een sterke basis zijn in co-creatie prachtige initiatieven ontstaan, zoals een 24/7 servicebalie op een vakantiepark, ingericht door studenten leisure en hospitality. Ook werden er op het park huisjes aangepast, zodat mensen met een zorgvraag op vakantie kunnen.

Kennisdelingsbijeenkomsten met het onderwijs en het werkveld hadden een heel centrale rol in ReCoMa-lab. Studenten presenteerden hier vaak hun projecten. Het College van Bestuur van het Alfa College schoof hierbij regelmatig aan. ReCoMa-lab heeft ons aan den lijve laten ervaren dat samenwerking relationeel is. Trouw van de partners, elkaar bezoeken en voor elkaar presenteren (bedrijven onderling), buddy-schappen, bijeenkomsten waarin vragen werden opgehaald en gecombineerd...we hebben heel veel geïnvesteerd in het elkaar ontmoeten.”

Anna Veeneman-Aukema, onderzoeker ReCoMa-lab, Alfa-College



4.6 De kracht van de relatie

Elkaar (leren) **kennen** is helpend in de samenwerking en draagt bij aan het plezier in de samenwerking. Juist dat plezier in de samenwerking wordt door verschillende betrokkenen belangrijk geacht. Elkaar leren kennen gaat niet vanzelf en vraagt investering. Het betekent volgens één van de betrokkenen dat “je af en toe een wat nuttelozer vergadering moet hebben met elkaar” om tot succes te komen. Over je eigen grenzen heen willen kijken en elkaars wereld kennen en waarderen bereik je alleen als je op de juiste momenten iedereen aan tafel hebt en alle partijen zich betrokken voelen (zie 'Een sterke basis'). Het vraagt bovendien aandacht voor het accepteren van verschillende belangen.

Onderwijs en werkveld spreken vaak geen **gemeenschappelijke taal**. Ook binnen organisaties kan verschillende taal gehanteerd worden. In de casussen is aandacht besteed aan het vinden van een gemeenschappelijke taal door het creëren van ontmoeting (zie 'Ruimte bieden').

Elkaar kennen en dezelfde taal spreken draagt bij aan het kweken van **vertrouwen** en waardering. Vanuit vertrouwen is het makkelijker elkaar iets te **gunnen**. Daarnaast is vertrouwen nodig om fouten te kunnen maken (zie 'Samen *doen*').

4.7 Koershouden

In alle casussen is sprake van een duidelijke **bestuurlijke verankering**. Zoals een betrokkene aangeeft: "Je kunt een enthousiaste docent binnen een school hebben of een enthousiaste professional uit de praktijk, maar uiteindelijk heb je bestuurlijk commitment nodig om een samenwerking effectief te maken."

Het strategisch niveau dat haar oor te luisteren legt bij het onderwijs, is een sparringpartner voor docenten die de verbinding met het werkveld moeten maken. Als leidinggevend en docenten voortdurend met elkaar in gesprek zijn, ontstaat een **gedeelde en gedragen visie** op innovatie en op samenwerking en over de vraag wat daar voor nodig is.

Koershouden is ook belangrijk op andere niveaus. Een leidinggevende die laat zien en merken dat samenwerking met het werkveld van waarde is voor het onderwijs, vervult een voorbeeldfunctie en heeft een belangrijke rol in het bijdragen aan draagvlak voor innovatieve samenwerkingen binnen de opleidingen en teams. **Voorbeeldgedrag in de lijn** draagt bij aan een behulpzame cultuur binnen de school. "Als je je er als management bewust van bent dat er zoets als een voedingsbodem voor innovatie is, en hoe die er uit ziet, schep je als vanzelf daarvoor de juiste voorwaarden voor docenten." Die rol is overigens niet voor alle leidinggevend en vanzelfsprekend (zie 'Een HRM-strategie').

De projectleiders uit de casussen zijn zonder uitzondering vanaf de start van het innovatieproject betrokken. Daarmee zijn zij een **herkenbare constante** in de samenwerking. Deze constante is paradoxaal. Enerzijds zijn deze projectleiders soms geworden tot een personificatie van de innovatie (wat de innovatie kwetsbaar kan maken), anderzijds worden zij zowel intern als extern als een crux gezien in het slagen van samenwerking en als een stuwende kracht achter de innovatie.

"Samen doen en de mensen die het doen, zijn treffende principes voor onze casus. Maar het belangrijkste is wat mij betreft ruimte bieden. De fysieke omgeving was bij ons het beginpunt. We startten met een lege fabriek, er was nog niets. Het ging pas werken toen we met concrete projecten in een passende fysieke context aan de slag konden. Er is binnen het hybride leerconcept een directe relatie tussen studenten en bedrijven. Studenten zijn dus grensgangers. En er zijn zichtbare trekkers, docenten, die het contact met het bedrijfsleven onderhouden. Het is belangrijk dat ontmoeting op verschillende niveaus wordt georganiseerd. En dat docenten op tijd in het proces betrokken worden en hier voor ruimte krijgen, in tijd en ontwikkeling. Fysieke ruimte is niet genoeg."

Rita Rutten, projectleider Hybride leeromgeving in de Duurzaamheidsfabriek, Da Vinci College



4.8 Een HRM-strategie

In samenwerkingen tussen onderwijs en werkveld wordt van docenten een meer coachende rol verwacht. Ze zijn intensiever betrokken bij het werkveld en hebben vaak te maken met studenten en werknemers van verschillende opleidingen. In de meeste casussen heeft men de **doelen** van de innovatie **verwerkt in het aannamebeleid**. Zo worden docenten aangetrokken die die nieuwe rol goed past.

Daarnaast moeten zittende docenten in hun nieuwe rol worden ondersteund door **professionalisering** te **faciliteren**. Dat kan bijvoorbeeld door het aanbieden van een leergang. Binnen één van de casussen werd dit gedaan volgens het 'just-in-time' principe: op het moment dat docenten er zelf om vroegen. Daardoor is het draagvlak voor de betreffende dergelijke leergang groot.

In veel van casussen is **eigenaarschap onderwerp in de jaarlijkse HRM-cyclus**, omdat innovatief en ondernemend gedrag op alle niveaus verwacht wordt. Het is belangrijk om aandacht te hebben voor het leren en ontwikkelingen van medewerkers en dit positief te waarderen in het loopbaanperspectief. Niet binnen alle casussen is hier evenveel aandacht voor geweest. Retrospectief wordt dit gezien als een gemiste kans.

In veel casussen is **de stap** van docenten **naar buiten georganiseerd**. Door inspiratieweken of bedrijfsstages kunnen docenten de verbinding met de praktijk versterken. Soms is het onderwijs in en bij bedrijven georganiseerd. Betrokkenen zien daar een spanning: Als docenten in de voorhoede erg op buiten gericht zijn, kunnen zij de verbinding met de studenten en collega's verliezen. Dit is een continu punt van aandacht.

4.9 Ruimte bieden

Uit de casussen blijkt dat leidinggevendenden niet moeten sturen of bepalen, maar wel **kaders en richting** moeten **geven** aan samenwerkingen en innovaties. Daarmee geven ze ruimte aan teams om binnen deze richting en kaders plannen te maken: het wat én hoe.

Soms ervaren docenten het onderwijs als een keurslijf. Wanneer docenten geen tijd en gelegenheid hebben om naar buiten te gaan, gaan oude en nieuwe werelden botsen. Backing van de leidinggevende is daarom cruciaal, zowel in **tijd** als **begrip** (zie 'Koershouden' en 'Een HRM-strategie').

Het organiseren van ontmoeting, het **fysiek ruimte** bieden is waardevol gebleken in de verschillende casussen. Door het onderwijs fysiek in en bij bedrijven te organiseren of bedrijven naar binnen te halen, ontstaat er ruimte voor uitwisseling met de praktijk en krijgt vernieuwing en samenwerking vorm. Zo ontstaat er voor docenten een nieuwe leercontext. Hun notie van de beroepspraktijk neemt toe en daarmee hun zelfvertrouwen. Ze voelen zich meer inhoudelijk gesprekspartner voor de bedrijven. Het leidt bovendien tot meer kennis en inzet en zet het aan tot een kritische blik op de onderwijspraktijk en het leren in de BPV. Het ontmoeten creëert nieuwsgierigheid naar elkaar. Tussen onderwijs en praktijk, maar ook tussen bedrijven onderling. Dat laatste keert in sommige casussen sterker terug dan in andere. Het lijkt vooral goed te lukken als er geen concurrentie wordt gevoeld en er een grote bereidheid bestaat om van elkaar te leren.

5 WAT KUNNEN MBO-INSTELLINGEN HIERMEE?

We starten dit project met de ambitie kennis en inzichten op te doen hoe je met elkaar een duurzame innovatiecultuur kunt neerzetten. In de voorgaande hoofdstukken hebben we laten zien hoe een vijftal mbo-instellingen dit succesvol heeft gedaan en welke negen kernprincipes dit heeft opgebracht. In dit hoofdstuk vertalen we deze opbrengsten naar lessen voor andere mbo-instellingen. Daarmee komen we bij onze vierde en laatste deelvraag:

Hoe kunnen mbo-instellingen sturing geven aan cruciale elementen in de samenwerking teneinde onderwijsinnovaties te verduurzamen?

Samen werken aan innovatie is een complex proces. Onze analyse van cruciale factoren en mechanismen binnen de vijf casussen en de negen kernprincipes die daar uit volgen, is een versimpeling van de werkelijkheid. Desondanks geloven we dat ze behulpzaam zijn bij het reflecteren op eigen innovatieprocessen.

Om het reflectieproces te stimuleren hebben wij DIT ontwikkeld, de Duurzame InnovatieTool. DIT is een instrument om samen met collega's, studenten en partners in het werkveld het gesprek aan te gaan over de negen kernprincipes en onderwerpen te identificeren die voor de eigen (onderwijs)praktijk relevant zijn. Hoe wordt er samengewerkt binnen onderwijsvernieuwingprojecten?

DIT en ondersteunende materialen zijn te vinden op han.nl/verbindendvernieuwen.



Plenaire discussie, Werkplaatsbijeenkomst Verbindend Vernieuwen, september 2019

6 SLOTBESCHOUWING

In het onderwijs zijn veel initiatieven voor innovatie. Toch blijven échte vernieuwingen vaak uit. Hoe kan dat? Uit de literatuur blijkt dat samenwerken een rol speelt, maar:

Hoe draagt interne en externe samenwerking bij aan het verduurzamen van onderwijsinnovaties in het mbo?

Daarover was nog weinig bekend: er is in het mbo weinig aandacht voor innoveren als veranderkundig proces. In dit hoofdstuk geven we antwoord op deze vraag waarmee we het onderzoek Verbindend Vernieuwen begonnen. We beschouwen de resultaten in het licht van wetenschappelijke en praktische relevantie en bespreken de beperkingen. Tot slot doen wij suggesties voor vervolgonderzoek.

6.1 Conclusies

In de casussen in dit praktijkgerichte onderzoek zagen we samenwerking rond onderwijsinnovaties binnen en buiten de school in vele vormen. Maar er waren zeker ook parallellen. Vaak, maar niet altijd, begon de samenwerking klein en werd deze door de tijd uitgebouwd met meer partners in het werkveld. Sommige partners zijn nog altijd verbonden. Die continuïteit zien we ook bij de projectleiders of -managers. In alle casussen heeft de samenwerking binnen en buiten de school vorm gekregen in een vaste overleg- of ontmoetingsstructuur.

Hoewel de betrokkenen verschillen per casus, zijn er vijf belangrijke groepen te onderscheiden: 1) de projectleider of -manager, met zijn/haar verbindende, aanjagende en bewakende rol; het bestuurlijk niveau met een richtinggevende en aanzwengelende rol; 3) het middenmanagement als schakel tussen docenten en de bestuurlijke laag, met een richtinggevende en faciliterende rol; 4) de docenten, ofwel in de rol als ambassadeur of volger en 5) het werkveld, als actieve partner in de samenwerking.

Hoe samenwerking tussen betrokkenen bijdraagt aan duurzaam innoveren zagen we terug in negen kernprincipes die in elke casus terugkeren: aansluiten, een sterke basis, samen doen, niet opgeven, de mensen die het doen, de kracht van de relatie, koershouden, een HRM-strategie en ruimte bieden.

6.2 Wetenschappelijke en praktische betekenis

De inzichten van dit praktijkgerichte onderzoek bevestigen de resultaten van eerder onderzoek dat samenwerking in interne en externe netwerken belangrijk is voor duurzame schoolverbetering en het innovatieve vermogen van scholen (zie o.a. Coburn & Russell, 2008; Daly et al., 2010, De Vijlder, Bakker, & Van den Blink, 2014; Moolenaar & Slegers, 2015; Slegers & Leithwood, 2010; WRR, 2013). De vijf casussen die in dit onderzoek centraal staan zijn tekenende voorbeelden van 'boundary crossing', waarbij professionals uit verschillende culturen (onderwijs en werkveld) succesvol weten samen te werken (Bakker, Zitter, Beusaert, & Bruijn, 2016).

De negen kernprincipes maken inzichtelijk hoe *complex* de bijdrage van interne en externe samenwerking aan het verduurzamen van onderwijsinnovatie is, maar ook *dat* het succesvol kan zijn en *hoe* het tot duurzame vernieuwing kan leiden. Het belang van deze kernprincipes wordt bevestigd door enkele recente bijdragen aan de literatuur rondom succesvol samenwerken en duurzaam innoveren (zie o.a. März, et al., 2017; Kouwenberg, Kaldewaij, & Sontag, 2019; Van Staveren, 2019).

Ook de praktijkpartners benadrukten het belang van deze inzichten tijdens de slotbijeenkomst. Zij zijn het erover eens dat, hoewel de kernprincipes vaak 'open deuren' lijken, deze inzichten pas boven komen drijven nadat men de tijd neemt voor reflectie, iets dat tijdens het innovatieproces niet of veel te weinig gebeurt, omdat je in je 'innovatiebubbel' zit. Zoals een van de partners verwoordde: "De vragen worden pas gesteld als het project is afgelopen en dat is jammer. De kernprincipes geven handen en voeten aan de vraag wanneer het werkt." Een van de andere partners bevestigt dit beeld: "Achteraf zie je dat er te weinig tijd is om te reflecteren op de vraag hoe we het moeten doen. Er wordt veel te snel operationeel gedacht, op incidenten gestuurd. Dat vind ik wel echt iets in de samenwerking met het werkveld: hoe krijg je het voor elkaar?".



In gesprek over DIT, slotbijeenkomst, februari 2020

Een belangrijke opbrengst voor de praktijkpartners is ook dat de inzichten van Verbindend Vernieuwen werken als 'spiegel' voor huidige innovatieprocessen. Illusterend hiervoor is het volgende voorbeeld van een van de praktijkpartners: "Terwijl dit onderzoek liep ontwikkelde ik een 2.0-versie en kon ik spiegelen. Ik kwam erachter dat het allemaal klopt. Deze versie ging wat minder vanzelfsprekend en haalde het niet bij de eerste versie, een aantal kernprincipes ontbrak. Het was een testcase en als je de kernprincipes in te grote aantallen negeert, dan lukt het gewoon niet".

De inzichten van Verbindend Vernieuwen zijn vertaald in DIT: de Duurzame InnovatieTool. DIT geeft mbo-instellingen handvatten om hun onderwijsinnovaties te verduurzamen door samenwerking te optimaliseren. Het instrument is een aanzet tot reflectie en discussie in onderwijsteams, omdat juist zo belangrijk is gebleken dit al tijdens het proces te doen. Hoe wordt er samengewerkt binnen onderwijsvernieuwingsprojecten, zowel in de organisatie als met partners? Tijdens de slotbijeenkomst bleek dat de relevantie en praktische toepasbaarheid van DIT zich uitstrekt buiten de grenzen van het mbo, zoals een aantal aanwezigen werkzaam in het hbo en wo bevestigde.

6.3 Kanttekeningen en suggesties voor vervolgonderzoek

We spraken in dit onderzoek met vele betrokkenen. Eén groep namen we niet mee: studenten. Dit had deels inhoudelijke gronden (niet in alle casussen waren studenten expliciet stakeholder) en deels praktische gronden (studenten van toen zijn niet meer aanwezig binnen de instelling). Studenten kunnen echter bij uitstek grensgangers en bruggenbouwers zijn (zie ook Kuijer-Siebelink, Weijzen, & De Vijlder, 2019). Het is interessant om hun rol in toekomstig onderzoek nader te onderzoeken.

In dit onderzoek zijn onderwijsinnovaties onder de loep genomen die achteraf succesvol bleken. Gevolg van deze keuze is dat zij hun oorsprong al geruime tijd geleden kenden. Niet alleen betekent dit dat een deel van de betrokkenen dat destijds bij de onderwijsinnovatie betrokken was maar inmiddels niet meer, niet geïnterviewd is, maar ook dat de gesprekken met betrokkenen retrospectief zijn gevoerd en/of vooral betrekking hebben op de huidige situatie. Om een volledig en accurater beeld te krijgen over de rol van samenwerking gedurende het hele innovatieproces, is het aan te bevelen om in vervolgonderzoek onderwijsinnovaties vanaf de start te volgen en longitudinaal te onderzoeken. Daarmee kan ook inzicht verkregen worden in de mate waarin de negen kernprincipes afwezig zijn bij onderwijsinnovaties die minder duurzaam karakter kennen.

Een aantal consortiumpartners is al aan de slag gegaan met de DIT. Ook een aantal externe aanwezigen tijdens de slotbijeenkomst zou het instrument graag in gaan zetten in zijn of haar onderwijspraktijk. In toekomstig onderzoek zou het nut en de toepasbaarheid van DIT voor het verbeteren van samenwerking in verschillende onderwijscontexten in kaart gebracht moeten worden en bestudeerd moeten worden in hoeverre het instrument bij kan dragen aan de verduurzaming van onderwijsinnovaties.

DIT is in elk geval aanzet tot een gesprek over innoveren als duurzaam proces.

7 LITERATUUR

- Akkerman, S.F. & Bakker, A. (2011). Boundary crossing and boundary objects. *Review of Educational Research*, 81, 132-169.
- Bakker, A. Zitter, I, Beusaert, S., & Bruijn, E. de (2016). *Tussen opleiding en beroepspraktijk. Het potentieel van boundary crossing*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom onderwijs.
- Bergman, W., Van den Broek, V., Kemper, W., Gerritsen, M., & De Vijlder, F. (2017). *Op weg naar een lerende regio. Onderzoek naar leren en kennisontwikkeling in en door regio's*. Nijmegen: Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, Kenniscentrum Publieke Zaak.
- Coburn, C. E., & Russell, J. L. (2008). District policy and teachers' social networks. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 30(3), 203-235.
- Daly, A. J., Moolenaar, N. M., Bolivar, J. M., & Burke, P. (2010). Relationships in reform: The role of teachers' social networks. *Journal of Educational Administration*, 48(3), 359-391.
- De Vijlder, F.J., Bakker, D., & Van den Blink, M. (2014). *Innoveren vanachter de keukentafel; een onderzoek naar de ontwikkeling van het technasium 2003-2013*. Dordrecht: Convoy.
- De Vijlder, F.J. & Rozema, M. (2013). *Leren van het innovatiearrangement. Achtergrondstudie voor het HPBO*. Nijmegen/Ede: HAN/HPBO.
- Kouwenberg, M., Kaldewaij, J., & Sontag, L. (2019). Onderzoek en onderwijspraktijk verbinden: Vier randvoorwaarden voor een succesvolle verbinding. *De Nieuwe Meso*, jaargang 6, nummer 4.
- Kuijer-Siebelink, W., Weijzen, S., & De Vijlder, F.J. (2019). Grensoverstijgend samenwerken, leren en opleiden in het sociaal en gezondheidsdomein. Nijmegen: HAN University of Applied Sciences, Kenniscentrum Publieke Zaak.
- März, V., Gaikhorst, L., Mioch, R., Weijers, D., & Geijssel, F. P. (2017). *Van acties naar interacties. Een overzichtsstudie naar de rol van professionele netwerken bij duurzame onderwijsvernieuwing*. Amsterdam/Diemen: RICDE, Universiteit van Amsterdam/NSO-CNA Leiderschapsacademie.
- Moolenaar, N. M., & Sleegers, P. J. (2015). The networked principal: Examining principals' social relationships and transformational leadership in school and district networks. *Journal of Educational Administration*, 53(1), 8-39.
- Nieuwenhuis (2006). *Vernieuwend vakmanschap: Een drieluik over beroepsonderwijs en innovatie*. Enschede: Universiteit Twente.
- NRO. (2016). *Met Onderzoek Vernieuwen. Programma Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek 2016-2019*. Den Haag: NRO.
- Oonk, C. (2016). *Learning and teaching in the regional environment. Enabling students and teachers to cross boundaries in multi-stakeholder practices*. Wageningen Universiteit.
- Sanou, L. & Moerman, Y (2013). Innovatie: Hype, hoop en teleurstelling – Weer terug naar hoop. <https://www.slideshare.net/LexSanou/weer-terug-naar-hoop>, geraadpleegd op 6 maart 2018.
- Sleegers, P. & Leithwood, K. (2010). School Development for Teacher Learning and Change. In P. Peterson, E. Baker, & B. McGaw, (Eds.), *International Encyclopedia of Education* (Volume 7, pp. 557-562). Oxford: Elsevier.
- Van den Berg, J. & Geurts, J. (2007). *Leren van innoveren: vijf sleutels voor succes*. 's-Hertogenbosch: CINOP.
- Van der Hilst, B., Schut, R., & Verbeeten. M. (2007). *Integraal leiding geven aan onderwijsvernieuwing*. Tilburg: MesoConsult.
- Van Staveren, A. (2019). *Van innovatie naar duurzame verandering* [Lectorale rede]. Geraadpleegd van https://www.marnixacademie.nl/Portals/0/OpenContent/Van-innovatie-naar-duurzame-verandering_A_van-Staveren.pdf.

- Wierda-Boer, H.H., Kiggen, D., & De Vijlder, F. (2017). *Van uitlijnen en verbinden. Wat kan het voortgezet onderwijs leren van vertical alignment in andere (onderwijs)domeinen?* Nijmegen: Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, Kenniscentrum Publieke Zaak.
- WRR (2013). *Naar een lerende economie. Investeren in het verdienvermogen van Nederland.* Amsterdam: Amsterdam University Press.

OPEN UP
NEW **HAN_** UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES
HORIZONS.