

“

Bestuurders aan het woord

Onderzoek naar het proces van het al dan niet komen tot samenwerking bij bestuurders in het voortgezet onderwijs

”

Doetina van Kelle

Bestuurders aan het woord

Onderzoek naar het proces van het al dan niet komen tot samenwerking bij bestuurders in het voortgezet onderwijs.

Auteur drs. Doetina van Kelle MBA
Opmaak Miesart, Michelle Haak

Oorspronkelijke uitgave (niet publiek verschenen):
Van Kelle, D. (2020). *Bestuurders aan het woord. Onderzoek naar het proces van het al dan niet komen tot samenwerking bij bestuurders in het voortgezet onderwijs*. [Masterscriptie]. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit.

Deze scriptie kwam tot stand onder begeleiding van prof. dr. Danielle Zandee.

© 2020 DOETINA VAN KELLE

Uitgegeven in eigen beheer, contact via d.vankelle@hotmail.com.

Noot vooraf: Deze publieksversie wijkt op vier punten af van de masterscriptie. Het voorwoord is verplaatst naar de epiloog, de samenvatting is uitgebreid en de respondentnummers en de bijlagen met achtergrondinformatie zijn ten behoeve van de leesbaarheid en de vertrouwelijkheid niet in deze publieksversie opgenomen.



Samenvatting

Onderzoeksvraag en methode

Het onderzoek heeft tot doel inzicht te verkrijgen in het proces van het al dan niet komen tot samenwerking bij bestuurders in het voortgezet onderwijs, verantwoordelijk voor één school, en het op basis daarvan doen van aanbevelingen om het komen tot samenwerking te bevorderen. De onderzoeksvraag is: Hoe verloopt het proces van het al dan niet komen tot samenwerking bij bestuurders in het voortgezet onderwijs, verantwoordelijk voor één school? Bij het onderzoek is ervoor gekozen om als insider te luisteren naar het perspectief van de bestuurder en met alleen enkele a priori thema's het onderzoek in te gaan. De rijke data die met behulp van semigestructureerde narratieve interviews verzameld is, is geanalyseerd met behulp van de methode van template analysis. De eindversie van het template bestaat uit een overzicht van in het onderzoek gevonden categorieën die van belang zijn bij het al dan niet komen tot samenwerking. Per categorie is vervolgens aangegeven in hoeverre deze volgens de bestuurders al dan niet behulpzaam zijn bij het komen tot samenwerking. De gevonden categorieën zijn met aandacht voor het proces en de bijbehorende dynamiek verwerkt tot een voorstel voor een model.

Bevindingen

Op grond van de resultaten kan gesteld worden dat bij het proces van het al dan niet komen tot samenwerking bij bestuurders in het voortgezet onderwijs globaal twee fasen te onderscheiden zijn, de oriëntatie op samenwerken en het voorbereiden van de samenwerking, waarna al dan niet resultaat volgt. Dit resultaat is op basis van de interviews te onderscheiden in een bestuurlijke fusie, een samenwerkingsnetwerk of een samenwerkingsvorm die ligt op het vlak van bedrijfsvoering, zoals het gezamenlijk inrichten van een shared service center. Ook komt het regelmatig voor dat het proces van het komen tot samenwerking beëindigd wordt zonder daadwerkelijk samenwerkingsresultaat.

Bij de oriëntatie op samenwerken spelen de omgevingskenmerken een belangrijke rol. Deze kenmerken zijn regio-indeling, demografische krimp, denominatie, verschil schaalgrootte en concurrentie in de regio, waarbij de laatste drie vrijwel altijd een hinderende rol spelen bij het komen tot samenwerking. Factoren die in de oriëntatie op samenwerken een behulpzame rol spelen zijn het hebben van een visie op het onderwijsaanbod in de regio, zorg om kwetsbaarheid en kwaliteit van de eigen instelling en de invloed van wetgeving en subsidie. De wens tot behoud van de eigen school als zelfstandige school speelt juist een belemmerende rol bij het komen tot samenwerking.

In de fase van het voorbereiden van de samenwerking spelen externe begeleiding en een analyse en rapport een ondersteunende rol bij het komen tot samenwerking. Voor relaties en vertrouwen geldt dat deze zowel een behulpzame als een hinderende rol kunnen spelen, afhankelijk van hoe het met de relaties en het vertrouwen tussen de samenwerkingspartners gesteld is.

De bestuurder opereert in een complex krachtenveld en is actief in interactie met de in- en externe belanghebbenden, zodat van de meeste belanghebbenden gesteld kan worden dat deze in de oriëntatie en voorbereiding niet expliciet van invloed zijn op het al dan niet komen tot samenwerking. De bestuurder heeft hen doorgaans al in een vroeg stadium bij het vraagstuk betrokken en slaagt er daarom vaak in om gezamenlijk met de belanghebbenden op te trekken. Eén groep belanghebbenden vormt hierop een uitzondering, te weten de Raad van Toezicht. Deze groep belanghebbenden komt in het onderzoek naar voren als een heel invloedrijke factor, die zowel helpend als hinderend kan zijn bij het komen tot samenwerking, maar die in ieder geval erg bepalend is bij het al dan niet komen tot samenwerking.

Samenvatting

Bestuurders en de rol die zij innemen, zijn mogelijk de belangrijkste factor bij het al dan niet komen tot samenwerking. Dit kan betrekking hebben op bestuurlijke activiteiten als visievorming en communicatie, maar ook op de persoonlijke belangen die een bestuurder heeft. De specifieke positie die rector-bestuurders van één school hebben, is daarnaast in bepaalde gevallen hinderend bij het komen tot samenwerking en hetzelfde geldt in sterkere mate voor een bestuurswissel bij een potentiële samenwerkingspartner van de bestuurder. De hiervoor genoemde categorieën en het gevonden effect zijn, rekening houdend met het proces en de dynamiek, verwerkt tot een voorstel voor een model.

Aanbevelingen

Met het onderzoeken van het proces van het al dan niet komen tot samenwerking bij bestuurders van één school is een bijdrage geleverd aan het vergroten van het inzicht in deze situatie. De voornaamste aanbevelingen zijn om goed naar de doelgroep op wie de verschillende beleidsmaatregelen gericht zijn te luisteren en dit zo open en onbevangen mogelijk te doen, om bestuurders in een regio niet alleen maar gezamenlijk als groep te benaderen over de gewenste samenwerking en om de Raden van Toezicht bij dit vraagstuk als een vergelijkbare doelgroep als de bestuurders te zien en hen eveneens in een vroeg stadium volledig bij de problematiek te betrekken. Daarnaast zijn per categorie van het template aanbevelingen gedaan voor interventies om het komen tot samenwerking bij bestuurders in het voortgezet onderwijs te ondersteunen en te bevorderen.

Toegevoegde waarde

Het onderzoek heeft duidelijk gemaakt dat het belangrijk en waardevol is om bij dergelijke thema's ruim aandacht te besteden aan de leefwereld van diegenen om wie het gaat en van wie een verandering wordt verwacht. Het onderzoek toont aan dat het de moeite heeft geloond goed naar de doelgroep op wie beleidsmaatregelen gericht zijn te luisteren en dit zo open en onbevangen mogelijk te doen. Ook laat het onderzoek zien dat het mogelijk, en misschien juist aan te raden is, dergelijk onderzoek door een insider te laten doen, om de respondenten daadwerkelijk te bereiken en zo een zo rijk mogelijke set van data te kunnen verzamelen. Het onderzoek levert tot slot een bijdrage aan het in beeld brengen van de thema's die van belang zijn bij het al dan niet komen tot samenwerking bij bestuurders van één school.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
1. Inleiding en probleemstelling	7
1.1 Inleiding	8
1.2 Achtergrond probleemstelling	8
1.3 Meerdere rollen onderzoeker	9
1.4 Probleemafbakening	9
1.5 Managementvraag	10
1.6 Onderzoeksvraag	11
1.7 Relevantie van het onderzoek	11
1.8 Leeswijzer	12
2. Verkenning van de vraagstelling in theorie en praktijk	13
2.1 Inleiding	14
2.2 Verkenning van de context	14
2.3 Verkenning van de theorie	15
2.4 Verdere verkenning door middel van gesprekken met experts	20
2.5 Synthese: thema's ten behoeve van de dataverzameling	20
3. Methode	21
3.1 Inleiding	22
3.2 Verantwoording onderzoeksstrategie	22
3.3 Onderzoeksontwerp	23
3.4 Verkenning van de theorie en gesprekken met experts	24
3.5 Interviewopzet en proefinterviews	24
3.6 Onderzoekspopulatie en selectie van respondenten	26
3.7 Benaderen van respondenten	27
3.8 Dataverzameling	27
3.9 Data-analyse	28
3.10 Bespreken van de resultaten	29
3.11 Discussie, conclusies, reflectie en aanbevelingen	30
3.12 Kwaliteit van het onderzoek	30
3.13 Tot slot	31
4. Resultaten: wat bestuurders vertellen	32
4.1 Inleiding	33
4.2 Kenmerken van de omgeving	33
4.3 Oriëntatie op samenwerken	36
4.4 Voorbereiding van de samenwerking	39
4.5 Interactie met belanghebbenden	41
4.6 Rol en positie bestuurder	44
4.7 Gerealiseerde samenwerking	46
4.8 Dynamiek in het proces	47
4.9 Verschil met en zonder krimp	48
4.10 Effect van coronacrisis	48
4.11 Eindversie van de template en het gevonden effect	49
4.12 Bespreken van de resultaten	50
4.13 Tot slot	50
5. Discussie	52
5.1 Inleiding	53
5.2. Terug naar a priori thema's	53
5.3 Naar een model	55

Inhoudsopgave

5.4	Reflectie op bevindingen	57
5.5	De vragen beantwoord?	59
	6. Conclusies, aanbevelingen en reflectie	60
6.1	Inleiding	61
6.2	Belangrijkste bevindingen	61
6.3	Bijdrage aan de theorie en aanbevelingen voor vervolgonderzoek	62
6.4	Aanbevelingen voor de praktijk	62
6.5	Reflectie op de keuzes in het onderzoek	65
	7. Epiloog	67
	Literatuurlijst	69

“

1. Inleiding en probleem- stelling

”

1.1 Inleiding

In mijn werk als bestuurder in het voortgezet onderwijs heb ik de afgelopen jaren het belang van samenwerking tussen onderwijsinstellingen zien toenemen. Niet alleen vanuit de eigen wens van onderwijsinstellingen om samen sterker te staan, maar ook vanwege het beroep dat vanuit de overheid op onderwijsbesturen wordt gedaan om gezamenlijk tot een toekomstbestendig onderwijsaanbod voor alle leerlingen te komen. Het viel me op dat deze gewenste en soms ook noodzakelijke samenwerking vaak niet of alleen met veel moeite tot stand komt, een gegeven dat ik ook in diverse formele en minder formele publicaties tegenkwam. Het beeld ontstond dat het al dan niet samen kunnen en willen optrekken van scholen en onderwijsinstellingen afhankelijk is van veel factoren, die bovendien niet altijd even makkelijk te duiden zijn. Dit bracht me ertoe het thema samenwerking tussen bestuurders in het voortgezet onderwijs te kiezen als onderwerp voor mijn onderzoek, om zo een bijdrage te leveren aan het zoeken naar oplossingen voor dit actuele en uitdagende vraagstuk.

Het zoeken van oplossingen voor een vraagstuk begint met het bieden van inzicht, en dat is wat ik met dit onderzoek voor ogen heb gehad. De gesprekken met de bestuurders over hun ervaringen met samenwerking hebben rijk materiaal opgeleverd, wat inderdaad inzicht geeft en daarmee aanknopingspunten voor het zoeken naar oplossingen. Ook hebben zij vaak een duidelijke visie op hoe samenwerking zou moeten zijn. Om alvast een tipje van de sluier op te lichten, enkele citaten van bestuurders als antwoord op de vraag wat zij alles overziend het meest belangrijk vonden bij het komen tot samenwerking. Een bestuurder zei: *“Het luisteren naar elkaar en het open staan voor elkaar. Niet meteen vanuit jezelf redeneren, maar vanuit de leerlingen”*. En een collega: *“Kunnen uitstijgen boven concurrentiegedoe”*. En ook: *“De leerlingen in deze regio zo goed mogelijk bedienen”* en *“Gezamenlijke doelen en op de allereerste plaats basisvertrouwen”*. Mooie citaten die perspectief bieden bij het zoeken naar een gezamenlijke oplossing van het probleem waar dit onderzoek zich op richt.

In dit hoofdstuk wordt de achtergrond van de probleemstelling van het onderzoek beschreven en wordt het probleem afgebakend. Vervolgens worden de managementvraag en de onderzoeksvraag geformuleerd en wordt de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van het onderzoek aangegeven.

1.2 Achtergrond probleemstelling

Door de mogelijkheid om zelf scholen te stichten is in ons land een gevarieerd aanbod aan onderwijsinstellingen ontstaan, waarbij samenwerking onderling doorgaans puur vrijblijvend is. Door veranderende omstandigheden zoals daling van het aantal leerlingen (Dijkgraaf, Hoekstra, & Kerzee, 2019), het groeiende tekort aan leraren op de arbeidsmarkt (Slob, 2019a) en gezamenlijke subsidies zoals in het kader van Sterk Techniek Onderwijs, wordt samenwerking echter steeds noodzakelijker (Onderwijsraad, 2019). In sommige regio's is samenwerking tussen verschillende scholen zelfs de enige manier om voor kinderen een thuisnabij onderwijsaanbod in stand te houden (Dijkgraaf et al., 2019). Voor de overheid, die verantwoordelijk is voor het onderwijsstelsel als geheel, is het van cruciaal belang dat onderwijsinstellingen deze verantwoordelijkheid in een vroeg stadium gezamenlijk oppakken, om zo samen af te stemmen hoe dat toekomstig onderwijsaanbod er uit zou moeten zien. Minister Slob formuleert het in een brief aan de Tweede Kamer als volgt *“Besturen in een regio zijn naar mijn mening gezamenlijk verantwoordelijk voor een goed en adequaat onderwijsaanbod en moeten samenwerken om dat te bereiken.”* en *“De nadruk op samenwerking om goede oplossingen te realiseren maakt deel uit van een bredere benadering in het onderwijsbeleid. Op veel terreinen vraagt het geven van goed onderwijs om afstemming en samenwerking”* (Slob, 2019b, p. 2). Echter, de minister of de overheid kan de besturen van onderwijsinstellingen op dit moment niet verplichten samen te werken. Minister Slob formuleert desondanks *“In dit licht bezien is samenwerking niet langer*

Inleiding en probleemstelling

een mooie bijkomstigheid of een ideaal, maar wordt het de maatschappelijke plicht van elke schoolbestuurder.” (Slob, 2019b, p. 3). Slob spreekt in dit citaat terecht over een ‘maatschappelijke plicht’ van elke schoolbestuurder. Wettelijk is namelijk geregeld dat dergelijke afwegingen door de onderwijsbesturen zelf gemaakt worden en dat zij hierin autonoom zijn, wat maakt dat er niet gesproken kan worden van een ‘wettelijke plicht’ om samen te werken. Vanuit de wens en soms ook noodzaak om toch invloed uit te oefenen op de situatie, maakt de overheid gebruik van stimulerende maatregelen, zoals het actief verstrekken van informatie, het formeren van een accountteam Leerlingendaling bij het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en het financieren van regionale procesbegeleiders (PO-raad, VO-raad, & Ministerie van OCW, 2018). Maar deze maatregelen blijken nog niet het gewenste resultaat op te leveren, waardoor de minister zich in de zomer van 2019 genoodzaakt heeft gezien gedurende vijf jaar jaarlijks tot 48 miljoen aan aanvullende middelen beschikbaar te stellen (Rijksoverheid, 2019). Het onvoldoende resultaat van de ingezette maatregelen riep bij de onderzoeker¹ de vraag op of er met de gekozen maatregelen wel ingespeeld wordt op de factoren die daadwerkelijk van invloed zijn op het al dan niet samenwerken bij onderwijsbestuurders en hoe het proces van het al dan niet komen tot samenwerking bij deze bestuurders en hun organisaties verloopt.

1.3 Meerdere rollen onderzoeker

Bij het onderzoek is er bewust voor gekozen om te luisteren naar het perspectief van de bestuurder en daarmee naar wat de bestuurders zelf aangeven over het proces om al dan niet tot samenwerking te komen. De onderzoeker heeft hierin een unieke positie, aangezien deze in het dagelijks leven actief is als bestuurder in het voortgezet onderwijs en daarnaast als ledenadviseur in het Project Regionale Samenwerking van de VO-raad. Deze drie rollen, onderzoeker, bestuurder en ledenadviseur in het project van de VO-raad en de onderlinge relatie zijn in Figuur 1 in de vorm van een driehoek in beeld gebracht. De keuze voor het luisteren naar het perspectief van de bestuurder, maakt dat met het aldus verkregen inzicht, wellicht een brug van de groep bestuurders naar het Project Regionale Samenwerking van de VO-raad geslagen kan worden waarbij beide perspectieven mogelijk meer verbonden kunnen worden. De verwachting is dat met het vergroten van dit inzicht oplossingen om het samenwerken te bevorderen dichterbij komen.



Figuur 1 Rollen onderzoeker

1.4 Probleemafbakening

Het hierboven beschreven probleem dat bestuurders van onderwijsinstellingen onvoldoende samenwerken is te breed om in het kader van deze scriptie te onderzoeken en is daarom afgebakend. Vooraf wordt een eerste beschrijving gegeven van wat onder samenwerking kan worden verstaan. Uit de definities die uit de verkenning van de theorie naar voren kwamen, bleek die van Kaats en Opheij (2008, p. 23) voor dit onderzoek het meest geschikt. Zij gebruiken ook wel ‘organiseren tussen organisaties’ wanneer zij het over samenwerken hebben en definiëren samenwerking als:

Organiseren tussen organisaties is een vorm van organiseren waarbij bestuurders van autonome organisaties ertoe overgaan duurzame afspraken te maken en zo delen van het werk op elkaar af te stemmen. Het leidt tot een diversiteit aan samenwerkingsrelaties, die een duurzame intentie hebben, maar wel eindig zijn.

¹ In het vervolg van deze scriptie wordt de auteur aangeduid als ‘de onderzoeker’.

Inleiding en probleemstelling

In hoofdstuk 2 wordt het thema samenwerking aan de hand van literatuur verder uitgewerkt. De beschreven probleemstelling is afgebakend door te kiezen voor bestuurders van onderwijsinstellingen in het voortgezet onderwijs en binnen deze groep voor bestuurders van instellingen met slechts één school. Deze bevoegde gezagen die het bestuur voeren over één school worden in de onderwijssector ook wel eenpitters genoemd, een term die ook in het vervolg van dit onderzoek geregeld gebruikt wordt. De bestuurders van deze organisaties combineren doorgaans de rol van rector/directeur en bestuurder, waarbij zij vanuit de bestuurlijke rol de verantwoordelijkheid hebben voor het bestuur van de stichting en vanuit de rol van rector/directeur die voor het aansturen van de school. Onderbouwing van deze afbakening is dat het bij deze groep gaat om bestuurders die vanwege de omvang van hun stichting minder goed bereikbaar en aanspreekbaar zijn voor de VO-raad, wat in diverse overlegsituaties over dit thema naar voren kwam. Ook kwam in gesprekken en overlegsituaties naar voren dat de indruk was dat bij eenpitters ook minder rationele argumenten een rol zouden kunnen spelen om al dan niet te over te gaan tot samenwerking, zoals de wens het bijbehorende veranderproces zelf in de hand te willen houden, angst voor verlies van de eigen positie, de wens dat anderen zich niet bemoeien met de eigen organisatie, en/of de wens de eigen onderwijsinstelling ondanks veranderende omstandigheden op dezelfde wijze in stand te willen houden. De vraag in dit onderzoek is of dit zo is en hoe het proces van al dan niet komen tot samenwerking bij deze bestuurders eigenlijk verloopt. Verder is ervoor gekozen de populatie verder af te bakenen door te kiezen voor bestuurders van eenpitters die aantoonbaar te maken hebben met de urgentie tot samenwerking als gevolg van dalende leerlingaantallen, in de sector ook wel 'krimp' genoemd, een begrip dat in hoofdstuk 3 bij de paragraaf over de onderzoekspopulatie verder is uitgewerkt. In de loop van het onderzoek is besloten de onderzoekspopulatie uit te breiden met een tweede groep respondenten die in tegenstelling tot de eerste groep niet te maken had met krimp, zie voor een verdere uitwerking hoofdstuk 3.

1.5 Managementvraag

In overleg met de verantwoordelijke voor het Project Regionale Samenwerking tevens praktijkbegeleider van het onderzoek is de managementvraag geformuleerd. Zoals eerder aangegeven is het voor het behouden van een kwalitatief goed en thuisnabij voortgezet onderwijs in Nederland belangrijk dat besturen hiervoor gezamenlijk de verantwoordelijkheid nemen door samen op te trekken. Deze vraag sluit aan bij het standpunt dat door het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en de VO-raad nadrukkelijk uitgedragen wordt en waarvoor binnen de VO-raad het Project Regionale Samenwerking is geformeerd. Dit gezamenlijk optrekken en verantwoordelijkheid nemen is op dit moment nog niet vanzelfsprekend (Onderwijsraad, 2019; Dijkgraaf et al., 2019). De indruk is dat schoolbesturen en scholen bij dalende leerlingaantallen eerder geneigd zijn om met elkaar te concurreren en de gevolgen van deze daling af te wenden door verbeterde profilering en werving. Zo geeft de helft van de besturen aan nog niet samen te werken met andere besturen of dat van plan te zijn (Scholten & Huizenga, 2018) en constateert de Inspectie van het Onderwijs in de Staat van het Onderwijs 2018 (2018) dat krimpproblematiek nog te vaak leidt tot onderlinge concurrentie. De managementvraag is daarom hoe dit proces van komen tot samenwerking bevorderd kan worden en welke interventies de VO-raad en meer specifiek het Project Regionale Samenwerking daarvoor (aanvullend) kan inzetten. Of, vanuit de bestuurders gezien, hoe kan de VO-raad bestuurders van instellingen met één school ondersteunen bij het komen tot samenwerking, om zo een bijdrage te leveren aan een thuisnabij aanbod in de regio. Het onderzoek kan daarnaast mogelijk een bijdrage leveren aan het bespreekbaar maken van dit onderwerp binnen de sector wat mogelijk ook een positief effect kan hebben op het verminderen van het probleem.

Inleiding en probleemstelling

1.6 Onderzoeksvraag

Doel van het onderzoek is het verkrijgen van inzicht in het proces van het al dan niet komen tot samenwerking bij bestuurders in het voortgezet onderwijs, verantwoordelijk voor één school, en het op basis daarvan doen van aanbevelingen voor interventies om het komen tot samenwerking te bevorderen. De onderzoeksvraag is daarmee:

Hoe verloopt het proces van het al dan niet komen tot samenwerking bij bestuurders in het voortgezet onderwijs, verantwoordelijk voor één school?

Het antwoord op deze vraag wordt in het onderzoek gezocht bij de bestuurders zelf. Wat zij zeggen, schrijven of gezamenlijk naar buiten brengen, staat centraal. De onderzoeker gaat op een zo open mogelijke manier met de bestuurders in gesprek, om zo goed mogelijk te luisteren en vervolgens ook vast te leggen wat de bestuurders aangeven. Pas wanneer de bestuurders aan het woord zijn geweest en zo de antwoorden op de onderzoeksvraag verzameld zijn, zal de verbinding gelegd worden met de activiteiten van VO-raad en het Project Regionale Samenwerking, vanuit de vraag welke op bestuurlijke samenwerking gerichte instrumenten en oplossingen zouden kunnen aansluiten bij wat bestuurders zelf aangeven over dit onderwerp.

1.7 Relevantie van het onderzoek

1.7.1 Praktische bijdrage

Met het onderzoeken van het proces van het al dan niet komen tot samenwerking bij eenpitters is een bijdrage geleverd aan het vergroten van het inzicht in deze situatie. Een situatie die om eerder beschreven redenen de aandacht heeft van verschillende partijen, zoals de Inspectie van het Onderwijs en het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Op basis van het onderzoek zijn factoren onderscheiden die een rol spelen bij het al dan niet komen tot samenwerking van bestuurders van één school en is een voorstel voor een model ontwikkeld. Op basis hiervan zijn aanbevelingen gedaan ten behoeve van de VO-raad en het Project Regionale Samenwerking. De onderschrijving van de onderzoeksvraag door de praktijkbegeleider en tevens projectverantwoordelijke van het Project Regionale samenwerking van de VO-raad, ondersteunde de relevantie van dit onderzoek nog extra. Voorafgaand aan dit onderzoek was eenvoudigweg niet bekend welke factoren van invloed zijn op het al dan niet samenwerken van eenpitters, terwijl dat inzicht voor het bevorderen van deze samenwerking wel van belang is.

1.7.2 Wetenschappelijke bijdrage

Er is in de literatuur gezocht naar wetenschappelijk onderzoek dat behulpzaam kon zijn bij het onderzoek om te komen tot het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Het meest in de buurt kwamen het onderzoek en de publicaties over samenwerking bij bestuurders in onder andere de publieke sector van Kaats en Opheij (2008, 2012) die ook gebruikt worden in het Project Regionale Samenwerking. Kaats en Opheij hebben hun onderzoek uitgevoerd in de sectoren gezondheid en gebouwde omgeving, met het onderhavige onderzoek wordt inzicht geboden in de bestuurlijke samenwerking in de sector onderwijs. Ook wordt met het onderhavige onderzoek inzicht gegeven in de factoren die een rol spelen bij het al dan niet komen tot samenwerking en wordt een voorstel voor een model geboden waaraan door middel van vervolgonderzoek een vervolg kan worden gegeven. Daarnaast is het interessant om uit het onderzoek te leren wat het oplevert om vanuit het gezichtspunt van de bestuurders naar dit, voor de overheid zo belangrijke, maatschappelijke thema te kijken. Het onderzoek maakt verder duidelijk dat het belangrijk is om bij dergelijke thema's meer aandacht te besteden aan de leefwereld van diegenen om wie het gaat en van wie een verandering wordt verwacht.

Inleiding en probleemstelling

1.8 Leeswijzer

In deze scriptie worden alle fasen van het onderzoek beschreven en toegelicht. Als eerste is de achtergrond en de context van de probleemstelling beschreven, waarna de managementvraag en vervolgens de onderzoeksvraag zijn geformuleerd. In hoofdstuk 2 wordt een rijke verkenning van het probleem weergegeven door een beschrijving van de context, de verkenning van de theorie en de gesprekken met experts. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een aantal voor het onderzoek relevante thema's. In hoofdstuk 3 komt de onderzoeksmethode met alle bij de uitvoering van het onderzoek gemaakte keuzes aan bod, waarna in hoofdstuk 4 de resultaten op uitgebreide wijze beschreven zijn. De gevonden resultaten zijn in dit hoofdstuk ruim voorzien van citaten van bestuurders, wat een uitgebreid en boeiend inzicht geeft in de visie en ervaringen van de geïnterviewde bestuurders. In hoofdstuk 5 wordt op basis van de resultaten een voorstel gedaan voor een model en worden de resultaten nader beschouwd en van een reflectie voorzien. Hoofdstuk 6 tot slot bevat de conclusies van het onderzoek, de aanbevelingen voor de praktijk, de bijdrage aan de wetenschap en een reflectie op de in het onderzoek gemaakte keuzes. Het hoofdstuk en daarmee ook de scriptie wordt afgesloten met een epiloog.

“

2. Verkenning van de vraagstelling in theorie en praktijk

”



Verkenning van de vraagstelling in theorie en praktijk

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een rijke verkenning van het probleem beschreven. De context van het probleem wordt in beeld gebracht en er wordt een theoretische verkenning gedaan. Vervolgens wordt het probleem verder verkend door middel van gesprekken met experts en wordt op basis van dit alles een aantal voor het onderzoek relevante thema's geformuleerd.

2.2 Verkenning van de context

2.2.1 Sector Voortgezet Onderwijs

De sector voortgezet onderwijs in Nederland bestaat volgens een opgave van de VO-raad uit ca. 327 schoolbesturen, die het bevoegd gezag vormen van in totaal ongeveer 650 scholen en gezamenlijk werkgever zijn van ruim 120.000 personeelsleden. Een bevoegd gezag kan de verantwoordelijkheid hebben over één school, maar ook over veel meer scholen. Scholen hebben volgens artikel 23 van de Grondwet voor het Koninkrijk der Nederlanden² de vrijheid hun onderwijs in te richten naar een levensbeschouwelijke visie of een onderwijsfilosofie, op basis waarvan er scholen voor protestants-christelijk, katholiek, openbaar of algemeen bijzonder onderwijs zijn. Schoolbesturen zijn autonoom, maar leggen wel verantwoording af aan hun interne toezichthouder, de Raad van Toezicht, die naast het goedkeuren van bijvoorbeeld het strategisch plan, de begroting en het jaarverslag, ook een adviserende rol heeft en voor de bestuurder als werkgever optreedt. Daarnaast leggen schoolbesturen verantwoording af aan de externe toezichthouder, de Inspectie van het Onderwijs.

2.2.2 VO-raad

Vrijwel alle schoolbesturen zijn aangesloten bij de VO-raad, vereniging van scholen in het voortgezet onderwijs (VO-raad, 2019a). De VO-raad behartigt de belangen van het voortgezet onderwijs bij de overheid, de politiek, het bedrijfsleven en bij maatschappelijke organisaties. Daarnaast bevordert de VO-raad de kwaliteit van het onderwijs door zowel bestuurders als schoolleiders te ondersteunen bij hun werk (VO-raad, 2019a). De VO-raad heeft haar strategische doelstellingen en visie uitgewerkt in het Strategisch Kader VO-raad 2015-2020 (VO-raad, 2015).

In 2014 heeft de VO-raad met het toenmalige kabinet een sectorakkoord afgesloten, wat in 2018 geactualiseerd is (VO-raad, 2018). In het geactualiseerde sectorakkoord is één van de doelstellingen nadrukkelijk gericht op samenwerking. Deze doelstelling is geformuleerd: "Schoolbesturen werken in de regio samen aan het realiseren van hun maatschappelijke opdracht: een kwalitatief goed, dekkend en voor de regio adequaat onderwijsaanbod" (VO-raad, 2018).

De VO-raad heeft in vervolg daarop de Code Goed Onderwijsbestuur VO 2019 vastgesteld, waarin het volgende staat beschreven: "Besturen hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor een regionaal dekkend, kwalitatief hoogstaand en zo divers mogelijk onderwijsaanbod. Vanuit die verantwoordelijkheid pakken zij regionale vraagstukken gezamenlijk op. Het intern toezicht vervult hierbij, indien nodig, een extern verbindende en intern stimulerende rol" (VO-raad, 2019b). Daarnaast heeft de VO-raad in afstemming met het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap het Project Regionale Samenwerking ingericht wat het realiseren van de eerder genoemde doelstelling ondersteunt.

2.2.3 Aanleidingen om samen te werken en samenwerkingsvormen

Zoals eerder aangegeven, zijn er voor scholen en besturen diverse aanleidingen om samen te gaan werken. In een brochure van de VO-academie, onderdeel van de VO-raad worden ter illustratie een aantal praktijkvoorbeelden beschreven (VO-academie, 2019), zoals een gezamenlijke aanpak van het lerarentekort of een holding voor primair en voortgezet onderwijs.

Verkenning van de vraagstelling in theorie en praktijk

Vanwege het belang van regionale samenwerking in relatie tot krimp, is voor dit onderwerp door de VO-raad een aparte publicatie uitgegeven (VO-raad, 2019c). In deze publicatie worden, eveneens aan de hand van praktijkvoorbeelden, de verschillende mogelijkheden voor samenwerking in het kader van krimp beschreven. Deze variëren van schoolsluiting, samenvoeging van scholen, en/of het oprichten van een samenwerkingschool, samenwerkingsafspraken op het gebied van bedrijfsvoering en een holding tot een bestuurlijke fusie.

2.2.4 Project Regionale Samenwerking

Het in 2019 gestarte Project Regionale Samenwerking van de VO-raad heeft tot doel om te bevorderen dat in het voortgezet onderwijs een verschuiving plaatsvindt van inzet op concurrentie naar inzet op samenwerking (Mooij, 2019). Een tweede doelstelling is dat een nog nader te bepalen percentage van krimpregio's zich over twee jaar in een verdere fase van samenwerking bevindt dan nu het geval is. En een derde doelstelling dat er door afstemming met andere projecten en activiteiten een gedeeld overzicht en gedeelde benadering ontstaat ten aanzien van regionale samenwerking en het bevorderen hiervan. Het project wordt gefinancierd door zowel de VO-raad als het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en rapporteert over de voortgang aan het Dagelijks Bestuur van de VO-raad. Het projectteam bestaat uit medewerkers van de VO-raad en schoolbestuurders in de rol van ledenadviseur en is zo ingericht dat er regelmatig afstemming is met het accountteam leerlingendaling van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

2.2.5 Coöperatie van compacte scholen in voortgezet onderwijs

Een deel van de bestuurders in het voortgezet onderwijs, verantwoordelijk voor één school, heeft zich verenigd in het Eerste Coöperatief Werkgeversverband Voortgezet Onderwijs, ook wel Coöperatie VO genaamd. Deze Coöperatie VO startte in 2003 als groep van twintig eenpitters en relatief kleine schoolbesturen in het voortgezet onderwijs. De coöperatie is in 2004 aangesloten als eerste en enige collectieve lid van het Werkgeversverbond Voortgezet Onderwijs en vertegenwoordigt sindsdien het naar eigen zeggen specifieke belang van compacte schoolbesturen bij de VO-raad. Op hun website geven zij aan dat dit alles gebeurt onder het motto 'KLEIN moet MOGELIJK zijn!' (Coöperatie VO, 2019). Een bestuurslid van deze coöperatie lichtte in het verkennende gesprek toe dat de coöperatie soms moeite heeft met de beeldvorming die er over kleine zelfstandige scholen is. Besturen zouden niet willen samenwerken en bij krimp over moeten gaan tot fusie. Het bestuurslid vertelde in het gesprek over de vele manieren waarop de kleine besturen elkaar opzoeken en samenwerken en de keuzes die daarbij afhankelijk van de regio gemaakt werden en schetste daarmee een genuanceerder beeld. Daarnaast benoemde het bestuurslid de voordelen van kleine zelfstandige besturen, zoals het sterk geworteld kunnen zijn in de samenleving, het nauwe contact tussen bestuur en het onderwijs en het snel kunnen schakelen bij veranderingen.

2.3 Verkenning van de theorie

2.3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het voorbereidend literatuuronderzoek ten behoeve van het empirisch onderzoek beschreven. Het literatuuronderzoek bestond uit de studie van relevante wetenschappelijke literatuur en daarnaast relevante niet-wetenschappelijke literatuur, zoals documenten van de VO-raad, eerdere onderzoeksresultaten, beschrijvingen, verslagen, krantenartikelen en Kamerbrieven. Naast het uitvoeren van literatuuronderzoek is gesproken met enkele experts op het thema en is op grond van de literatuur en de bijdrage van experts een aantal thema's gekozen ten behoeve van de fase van dataverzameling.

Verkenning van de vraagstelling in theorie en praktijk

2.3.2 Samenwerken in de literatuur

De onderzoeksvraag richt zich op het samenwerken bij bestuurders en daarmee impliciet op het samenwerken tussen organisaties. Voor samenwerking tussen organisaties zijn in de literatuur verschillende definities te vinden. Schaveling (2018, p. 8) definieert samenwerking “als het emergerende systeem tussen twee of meer partijen, gevormd om een bezorgdheid, een probleem, een kans te pakken of iets leuks samen te doen”. Voor individuen is volgens Schaveling samenwerken vooral belangrijk omdat het tegemoet komt aan één van de belangrijkste behoeftes, sociale binding.

Bij de verkenning viel op dat in de Engelstalige literatuur zowel de termen *collaboration* en *cooperation* worden gebruikt. Beide woorden kunnen in het Nederlands vertaald worden als samenwerking, waarbij het verschil tussen de twee Engelse termen wegvalt. In de Engelstalige literatuur over samenwerking wordt *collaboration* gezien als daadwerkelijk samenwerken, waarbij moeilijke beslissingen genomen worden en compromissen gesloten worden. Het begrip *cooperation* daarentegen wordt gezien als samenwerkend, vriendelijk en bereid om samen te komen en informatie te delen (Ashkenas, 2015). Isak (2017) zet het onderscheid tussen de twee begrippen nog sterker neer. Hij geeft aan dat er bij *collaboration* sprake van is dat je niet alleen gecommitteerd bent om met je beste kunnen anderen te ondersteunen, maar dat je daadwerkelijk samenwerkt aan een bepaald resultaat, wat erg in de buurt komt van teamwork. Hij beschrijft dat het begrip afstamt van het Latijnse *collaborare* wat ‘samen werken’ betekent. *Cooperation* daarentegen stamt af van het Latijnse *cooperatus* en betekent ‘werken met’. Deze vorm van samenwerken gaat niet verder dan het anderen mogelijk maken hun werk te doen, waarbij dit vaak een passieve, maar wel noodzakelijke bijdrage is.

Om meer inzicht te krijgen in het thema samenwerking is verder gezocht bij het vakgebied van de sociale psychologie. Een definitie die in dit vakgebied gebruikt wordt is bijvoorbeeld van Smith, Mackie en Claypool (2015, p. 527) “*Cooperation involves two or more people working together toward a common goal that will benefit all involved*”. De onderzoeken uit dit vakgebied hebben vaak betrekking op (kleine) groepen en het effect wat deze groepen op het gedrag van de individuele groepsleden heeft. In het verlengde daarvan liggen theorieën over menselijk gedrag in groepen en de onderlinge dynamiek, ook wel groepsdynamica genaamd, waarvan Lewin één van de voorlopers was (Van Staveren, 2012). Het vakgebied van de sociale psychologie was geschikt voor een eerste verkenning van het thema samenwerking, maar bood in het stadium van het deze verkenning onvoldoende aanknopingspunten voor het onderhavige onderzoek. In een later stadium van het onderzoek, namelijk in de discussie in hoofdstuk 5, is het gedachtengoed van Lewin met betrekking tot verandering en het bijbehorende krachtenveld wel verder verkend.

Vervolgens is literatuur gezocht in het vakgebied van de bestuurskunde, aangezien het onderzoek zich richt op het samenwerken bij bestuurders. Zo gaan Beemer, Camps en Kastelein (2007) in op alliantievorming in de publieke sector en de onvermijdelijkheid van samenwerken die er in de publieke sector vaak is. Teisman (2006) beschrijft een trend naar meer netwerkachtige stelsels in de publieke omgeving en Klijn en Van Twist (2007) hebben publiek-private samenwerkingsverbanden, samenwerkingen tussen publieke en private organisaties, geanalyseerd. Op het thema publiek-private samenwerking is recentelijk meer literatuur beschikbaar gekomen, maar ook dit sluit eigenlijk niet goed aan bij de onderzoeksvraag, aangezien deze over samenwerking bij bestuurders van uitsluitend publieke organisaties gaat. Daarom is verder gezocht naar het samenwerken tussen organisaties. Dit sluit weliswaar ook niet exact aan bij de onderzoeksvraag die gaat over het proces van het al dan niet komen tot samenwerking van bestuurders, maar gaf wel mogelijke aanknopingspunten.

Verkenning van de vraagstelling in theorie en praktijk

Bij de verkenning viel op dat in de wetenschappelijke literatuur veel artikelen te vinden zijn over samenwerken tussen organisaties in de zorgsector, maar minder voor de sector onderwijs. Het onderzoek dat op dit gebied wel gedaan is binnen het onderwijs, richt zich met name op samenwerking in het hoger onderwijs. Zo schrijven Levine en Moreland (2004) bijvoorbeeld op basis van onderzoek over het sociale proces bij wetenschappelijke samenwerking. Zij bespreken drie fases in dit proces, te weten het formeren, de performance en de dissolution. Bij de eerste fase benoemen ze de karakteristieken van de deelnemers, de condities waaronder zij elkaar treffen en het socialisatieproces dat zij ondergaan. Zij halen onderzoek van Farrell (2001) aan, die beschrijft dat de waarschijnlijkheid van het samenwerken of vormen van een netwerk toeneemt wanneer de betreffende personen weinig te maken hebben met mobiliteit, minder op mentoren kunnen terugvallen, elkaar frequent treffen en een vergelijkbare status hebben, vergelijkbare waarden hebben en daarnaast ook een zelfde manier van met elkaar omgaan, evenals de aanwezigheid van een *gatekeeper*, of ook wel *matchmaker* genaamd die ervoor zorgt dat belangrijke zaken onderling worden uitgewisseld.

2.3.3 Kenmerken van het individu

Een andere invalshoek is literatuur waaruit naar voren komt welke kenmerken het individu, in het geval van het onderhavige onderzoek de bestuurder, zou moeten hebben om de kans op succesvol samenwerken zo groot mogelijk te maken. San Martin-Rodriguez, Beaulieu, D'Amour en Ferrada-Viodela (2005) komen op basis van een review van theoretische en empirische studies in de zorg bijvoorbeeld tot interpersoonlijke factoren, organisatiefactoren en systeemfactoren. Dit sluit aan bij de indeling die Schaveling (2018) geeft, die nog een extra niveau toevoegt, namelijk het niveau van het individu. Samenwerken kan volgens Schaveling plaatsvinden op micro-, meso-, macro- en collectief niveau, waarbij het microniveau het individu betreft, het mesoniveau de directe naasten en groepsleden, het macroniveau het organisatieniveau en het collectief niveau tot slot inter-organisatiele samenwerking. San Martin-Rodriguez et al. (2005) concluderen op basis van hun reviewonderzoek in de zorg dat er niet veel bekend is over de invloed van bepaalde determinanten op samenwerking. Volgens hen hebben interpersoonlijke factoren veel aandacht gekregen, maar de organisatie- en systeemdeterminanten veel minder. Dit geeft volgens hen de indruk dat samenwerking plaats vindt in een geïsoleerde setting, wat vrijwel nooit het geval is.

2.3.4 Onderzoek naar samenwerking bij bestuurders

Het meest passend uit de geraadpleegde literatuur over samenwerken bleek het onderzoek van Kaats en Opheij (2008). Dit onderzoek richt zich namelijk specifiek op het samenwerken bij bestuurders en is deels uitgevoerd in de publieke sector zorg. Dit komt daarmee het meest in de buurt van het onderhavige onderzoek en daar komt bij dat hun onderzoek bruikbaar materiaal voor de praktijk, waaronder diverse modellen, heeft opgeleverd. Kaats en Opheij (2008, p. 23) gebruiken de term 'organiseren tussen organisaties' wanneer zij het over samenwerken hebben en definiëren samenwerking als:

Organiseren tussen organisaties is een vorm van organiseren waarbij bestuurders van autonome organisaties ertoe overgaan duurzame afspraken te maken en zo delen van het werk op elkaar af te stemmen. Het leidt tot een diversiteit aan samenwerkingsrelaties, die een duurzame intentie hebben, maar wel eindig zijn.

Zij beschrijven het samenwerken tussen organisaties vanuit vier perspectieven, het economische, het organisatorische, het bestuurskundige en het sociologische en psychologische perspectief en hebben op basis van hun onderzoek een model met voorwaarden voor goede samenwerking ontwikkeld. Het onderzoek van Kaats en Opheij en

Verkenning van de vraagstelling in theorie en praktijk

de hierop gebaseerde praktische uitwerkingen (Kaats & Opheij, 2012; Bremekamp, Kaats, Opheij, & Vermeulen, 2010) heeft daarom een belangrijke rol gespeeld bij het komen tot relevante thema's voor het onderhavige onderzoek.

2.3.5 Factoren die het komen tot samenwerking beïnvloeden

De beschikbare literatuur geeft inzicht in de factoren die in het algemeen van belang zijn bij succesvol samenwerken. Zo komt uit onderzoek van Johnson, Zorn, Tam, Lamontagne en Johnson (2003) bij sociale instanties naar voren dat naast factoren als betrokkenheid, communicatie en sterk leiderschap, tijd en inzet en als gevolg daarvan toegenomen begrip nodig zijn om tot een succesvolle samenwerking te komen en geven eerder genoemde San Martín-Rodríguez et al. (2005) een overzicht van onderzoek naar organisatie- en andere kenmerken die van belang zijn bij samenwerking tussen zorgprofessionals. Wanneer vervolgens meer specifiek gezocht wordt naar factoren die van belang zijn bij het *voorstadium* van samenwerking, namelijk het al dan niet komen tot samenwerking, is het lastiger passende literatuur te vinden. Het onderzoek van Ansell en Gash (2008) geeft wel aanknopingspunten, zij noemen als factoren die hierbij van belang zijn de eerdere geschiedenis met samenwerking of conflict, de beloning die er voor de betrokkenen in de samenwerking is, de eventuele machtsongelijkheid, het leiderschap en het organisatieontwerp. Farrell (2001) benoemt zoals eerder aangegeven twee sleutelfactoren die het ontstaan van een samenwerking mogelijk maken. Dit is de beschikbaarheid van een ontmoetingsplek waar deelnemers elkaar kunnen tegenkomen en de aanwezigheid van een matchmaker genaamd die ervoor zorgt dat belangrijke zaken onderling worden uitgewisseld. En Atkinson (1999) beschrijft het belang van zelfreflectie en de bereidheid hiertoe bij het komen tot samenwerking. Volgens Kaats en Opheij (2008) worden bestuurders bij samenwerkingsprocessen naast rationele argumenten in belangrijke mate gedreven door persoonlijke beweegredenen. Deze hebben bijvoorbeeld te maken met macht, de beste willen zijn, autonomie, een prestatie willen leveren, engagement, angst, spijt, vertrouwen, persoonlijke klik, gezien willen worden en persoonlijke reputatie. Ook geven zij aan dat bij samenwerken soms verschillende werkelijkheden actueel zijn, waarbij zij verwijzen naar Osborn en Hagendoorn (1997) en de dualiteit in samenwerkingsprocessen die zij beschrijven. Zij noemen als voorbeelden van deze dualiteit onder meer dat elke samenwerking uniek is, maar dat samenwerkingen vaak wel vergelijkbare kenmerken hebben, dat het bij samenwerking vaak gaat om tijdelijke processen die gebaseerd zijn op langdurige relaties en dat samenwerkingsrelaties aangegaan kunnen worden om samen te werken, maar juist ook om de concurrentie aan te gaan. Kaats en Opheij (2012) geven aan dat het de kunst is deze schijnbare tegenstellingen en bijbehorende spanning te benutten en daarbij geen keuze te maken voor de uitersten die er in een paradox kunnen zijn.

2.3.6 Aandacht voor het proces

Niet voor niets is in de onderzoeksvraag het al dan niet komen tot het *proces* van samenwerken opgenomen. In een later stadium in het onderzoek is mede om die reden ook nadrukkelijk met een proceslens naar de data gekeken. Hierbij is gebruik gemaakt van de bevindingen van Kaats en Opheij (2012) die een overzicht geven van invalshoeken om naar het samenwerkingsproces te kijken. Zo onderscheiden zij fasemodellen, conditionele modellen en procesmanagement-modellen. Van deze modellen lijken de fasemodellen het meest aan te sluiten en dan met name de teleologische benadering, waarbij de ambitie van het samenwerken centraal staat (de Rond, 2003). In deze benadering zijn meerdere faseringen mogelijk om deze ambitie te bereiken en wordt uitgegaan van een iteratief en mogelijk cyclisch proces. Kaats en Opheij (2012) bieden een schematische weergave van het ontwikkelingsproces om te komen tot een samenwerkingsverband, waarin zij verschillende fasen onderscheiden. Deze fasen zijn achtereenvolgens verkennen, delen, overeenkomen,

Verkenning van de vraagstelling in theorie en praktijk

vormgeven en uitvoeren en vernieuwen, waarbij interactie en communicatie en inhoudelijke betekenisgeving een toenemend belang hebben. En zoals eerder aangegeven, onderscheiden Levine en Moreland (2004) bij het proces van het komen tot wetenschappelijke samenwerking drie fases, te weten het formeren, de performance en de dissolution. Deze en eerder in deze verkenning beschreven inzichten onderschrijven het belang om het proces van het al dan niet komen tot samenwerking als thema in het onderzoek op te nemen.

2.3.7 Verschillen tussen systeemwereld en leefwereld

Wanneer de probleemstelling nader beschouwd wordt, kan gesteld worden dat deze ook te maken kan hebben met het overbruggen van de verschillen tussen de project- en beleidswereld van de overheid, in dit geval het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en de leefwereld van de bestuurders van wie verwacht wordt dat zij gaan samenwerken ten behoeve van een toekomstbestendig onderwijsaanbod. Hierin is een parallel te zien met de politiek-economische systeemwereld en een op communicatie gerichte leefwereld, zoals Habermas (1991) deze beschrijft. In het gedachtengoed van Habermas spelen naast de begrippen systeem- en leefwereld ook de begrippen strategisch handelen en communicatief handelen een belangrijke rol. Strategisch handelen gaat uit van een doelgerichte, instrumentele manier van met elkaar omgaan, terwijl communicatief handelen uitgaat van een gezamenlijke uitwisseling van argumenten over de situatie en daarbij streeft naar een werkbare, wederzijdse overeenstemming over de definitie van een situatie. Dit communicatief handelen is gericht op de onderlinge verstandhouding en op een gedeeld of wederzijds begrip. Het denken vanuit deze twee perspectieven is mogelijk een interessante invalshoek om naar de probleemsituatie te kijken, omdat eerder in deze verkenning naar voren kwam dat er mogelijk verschillen zijn tussen de beelden die er over deze situatie leven bij de project- en beleidswereld en bij de eenpitters zelf.

2.3.8 Relevante thema's op basis van de theorie

Zoals aangegeven, is er specifiek voor de onderwijssector en meer specifiek voor de sector voortgezet onderwijs maar weinig onderzoek met betrekking tot de onderzoeksvraag beschikbaar. Voor het komen tot relevante thema's is daarom gebruik gemaakt van onderzoek in andere sectoren, zoals deze in de verkenning van de theorie naar voren is gekomen. Ook is gebleken dat in de literatuur weliswaar factoren naar voren komen die van belang kunnen zijn bij het al dan niet komen tot samenwerking, maar dat we niet weten welke factoren van invloed zijn in de onderwijssector en meer specifiek de samenwerking bij bestuurders in het voortgezet onderwijs. Het onderzoek wordt daarom zo open mogelijk aan de hand van enkele thema's ingegaan, zodat er onbevooroordeeld geluisterd kan worden naar hetgeen de bestuurders zelf over dit onderwerp aangeven. De keuze van deze thema's is in eerste instantie gebaseerd op de bestudeerde literatuur. In deze literatuur komt duidelijk naar voren dat de persoon die de samenwerking aangaat, cruciaal is bij het proces van het al dan niet komen tot samenwerking. Er worden allerlei kenmerken beschreven die van belang zijn om te komen tot samenwerking zoals eerdere ervaringen met samenwerking (Ansell & Gash, 2008) en puur persoonlijke beweegredenen (Kaats & Opheij, 2008). Op basis van de literatuur kan daarom gesteld worden dat de bestuurder zelf in ieder geval van belang is bij het al dan niet komen tot samenwerking. Binnen dit thema is vervolgens een onderscheid gemaakt naar de persoon van de bestuurder en de dilemma's en schijnbare tegenstellingen waar deze mee te maken heeft. Uit de literatuur komen verder de omgeving en de belanghebbenden die hierin opereren naar voren als thema's die van belang zijn. Zo noemen Ansell en Gash (2008) onder meer de rol die de eventuele machtsongelijkheid kan spelen en concluderen San Martín-Rodríguez et al. (2005) dat interpersoonlijke factoren in onderzoek over samenwerking weliswaar veel aandacht hebben gekregen, maar dat dit de indruk geeft dat samenwerking plaatsvindt in een geïsoleerde setting, wat volgens hen vrijwel nooit het geval is. Tot slot, met

Verkenning van de vraagstelling in theorie en praktijk

de onderzoeksvraag in gedachten en op basis van inzichten uit de literatuur over het proces van het al dan niet komen tot samenwerking, is het naast het voorgaande van belang in het onderzoek ook aandacht te hebben voor het thema proces.

2.4 Verdere verkenning door middel van gesprekken met experts

Naast een verkenning van de theorie is gesproken met experts op het onderwerp van het onderzoek om de in het voorgaande genoemde thema's te toetsen en waar nodig aan te vullen.

Om te beginnen is in een vroeg stadium gesproken met een bestuurslid van het Eerste Coöperatief Werkgeversverband Voortgezet Onderwijs, om zo meer inzicht te krijgen in de specifieke kenmerken van samenwerking bij eenpitters waar het onderhavige onderzoek op gericht is. In het verkennende gesprek kwamen onder andere de mogelijkheden en de beperkingen voor samenwerking in de regio voor deze specifieke doelgroep naar voren, evenals de verschillende vormen van samenwerking die er in de sector zijn. Hiermee werd bedoeld dat een samenwerking tussen eenpitters niet vanzelfsprekend hoeft te leiden tot een fusie, maar dat er meerdere goede uitkomsten mogelijk zijn.

Ook is met enkele experts van een in samenwerking gespecialiseerd bureau een verkennend gesprek gevoerd over wat mogelijk een rol speelt bij het al dan niet komen tot samenwerking bij bestuurders in het voortgezet onderwijs. In dit gesprek werd onder meer een aantal aan de persoon van de bestuurder gebonden specifieke thema's genoemd, zoals de ervaring met samenwerken, persoonlijke overwegingen en de druk, noodzaak of juist ruimte die een bestuurder ervaart. De experts benadrukten daarbij dat overwegingen met betrekking tot het al dan niet komen tot samenwerking vaak op minder rationele gronden worden gemaakt en dat de context om de bestuurder en de relaties die deze in de deze regio heeft van belang zijn.

Hoewel de gesprekken met experts verrijkend waren en het inzicht in het onderzoeksthema hebben vergroot, gaven zij geen aanleiding om de op grond van de literatuur gekozen eerder genoemde vijf thema's aan te passen of aan te vullen. Wel vormden de gesprekken een bevestiging en gaven zij vertrouwen dat deze vijf thema's geschikt zouden zijn om de onderzoeksfase van dataverzameling mee in te gaan.

2.5 Synthese: thema's ten behoeve van de dataverzameling

Uit de uitgevoerde verkenning van de theorie en de gesprekken met de experts zijn de volgende vijf thema's naar voren gekomen:

1. De persoon van de bestuurder;
2. De dilemma's waar de bestuurder mee te maken heeft;
3. De omgeving, oftewel de situatie in de regio;
4. De belanghebbenden in de omgeving;
5. Het proces van (komen tot) samenwerking.

Deze thema's worden in het onderzoek gezien als a priori thema's (King, 2004) wat in hoofdstuk 3 verder wordt toegelicht. De a priori thema's worden gebruikt om de volgende fase van het onderzoek naar het al dan niet komen tot samenwerking bij bestuurders mee in te gaan. De thema's spelen een rol bij de analyse van de data, maar zijn daarvoor ook benut om de interviews enige structuur mee te geven en zo van alle respondenten rijke data over een breed scala aan thema's te verzamelen. In het volgende hoofdstuk wordt toegelicht hoe deze thema's in de fase van het verzamelen van onderzoeksdata en die van de analyse van de data zijn toegepast.



“

3. Methode

”

3.1 Inleiding

Zoals in hoofdstuk 1 is aangegeven, is de onderzoeksvraag hoe het proces van het al dan niet komen tot samenwerking bij bestuurders in het voortgezet onderwijs, verantwoordelijk voor één school, verloopt. In dit hoofdstuk wordt het onderzoek ter beantwoording van deze vraag beschreven en worden de gemaakte keuzes toegelicht. Aan de orde komen achtereenvolgens de onderzoeksstrategie, het onderzoeksontwerp, de interview-opzet, de onderzoekspopulatie en de selectie van respondenten, de dataverzameling en -analyse, en de bespreking van de eerste resultaten bij het projectteam Regionale Samenwerking. Het hoofdstuk eindigt met een beschouwing van de kwaliteit van dit onderzoek.

3.2 Verantwoording onderzoeksstrategie

3.2.1 Kwalitatief onderzoek

Het onderzoek richt zich op het verloop van het proces van het al dan niet komen tot samenwerking bij bestuurders in het voortgezet onderwijs, verantwoordelijk voor één school, oftewel eenpitters. Het onderzoek richt zich specifiek op het perspectief van deze bestuurders zelf. Daarom is bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag gebruik gemaakt van wat deze bestuurders zelf zeggen, schrijven of gezamenlijk naar buiten brengen. De onderzoeker is op een zo open mogelijke manier met de bestuurders in gesprek gegaan, om zo goed mogelijk te luisteren en vervolgens ook vast te leggen wat de bestuurders aangeven. Het onderzoek richt zich op een open onderzoeksvraag, waarop het antwoord niet bij voorbaat duidelijk is. Er is daarom gekozen voor kwalitatief onderzoek dat doorgaans een beschrijvend karakter heeft en gericht is op betekenisgeving aan de hand van interpretatie en ervaringen van respondenten. Het onderzoek heeft een exploratief karakter, wat betekent dat verwacht wordt dat het onderzoek tot meer inzicht in het thema en de eventuele factoren die van belang zijn leidt. De keuze voor een kwalitatief onderzoek kan verder geïllustreerd worden aan de hand van het framework dat Graebner, Martin en Roundy (2012) ontwikkeld hebben voor het maken van deze afweging bij onderzoek in strategische organisaties. Zij bieden een kader dat bestaat uit vijf redenen om te kiezen voor kwalitatief onderzoek. Het kader biedt ondersteuning bij de afweging of een bepaalde onderzoeksvraag zich leent voor kwalitatief onderzoek en hoe de kwalitatieve data vervolgens gebruikt kan worden. Van de vijf redenen die beschreven worden, zijn vier van toepassing op dit onderzoek.

De eerste reden uit het kader is wanneer de bestaande theorie ontbreekt of tekortschiet bij het verklaren van het fenomeen. Dit is, zo blijkt ook uit hoofdstuk 2, in dit onderzoek het geval. De tweede reden is wanneer het voor het onderzoek van belang is wanneer respondenten hun ervaringen en interpretaties in hun eigen woorden kunnen vertellen. Ook dit is het geval, het onderwerp van het onderzoek is complex en de vraag hoe het proces van het al dan niet komen tot samenwerking bij bestuurders verloopt, wordt door de respondenten voor een groot deel aan de hand van persoonlijke ervaringen en voorbeelden beantwoord. De derde reden, eveneens van toepassing, is volgens hen dat kwalitatief onderzoek helpt om complexe processen te begrijpen en dat dit recht doet aan de complexiteit die de werkelijkheid doorgaans kenmerkt. De rijke data die zo ontstaat, maakt het voor de onderzoekers mogelijk om situaties en patronen op een gedetailleerde en slimme manier te ontrafelen. De vierde reden die ook van toepassing is, betreft de mogelijkheid om abstracte ideeën en concepten te illustreren aan de hand van kwalitatieve data. Hiermee wordt het onderzoek meer geloofwaardig en overtuigend, wat past bij de praktische relevantie van dit onderzoek en de wens om bij te dragen aan de praktijk. De vijfde reden, dat kwalitatief onderzoek geschikt is om taalkundige fenomenen te bestuderen, is op dit onderzoek niet van toepassing.

Het onderzoek gaat uit van een interpretatieve benadering waarbij de onderzoeker zich verplaatst in de respondent en probeert te kijken naar de wereld, zoals de respondent die ziet. Interpretatief onderzoek gaat uit van de gedachte dat de werkelijkheid gezien kan

worden als een resultaat van het vermogen van mensen om te interpreteren en te reflecteren en daarnaast ook doelgericht en bewust te handelen (Korzilius, 2000). In dit onderzoek is de onderzoeker nieuwsgierig naar het proces van bestuurders om al dan niet te komen tot samenwerking en wil begrijpen hoe bestuurders dit proces zelf zien en welke uitleg zij hierbij geven om zo meer zicht te krijgen op hun visie op de werkelijkheid.

3.2.2 Betrokkenheid onderzoeker

De onderzoekspopulatie bestaat uit collega-bestuurders in het voortgezet onderwijs, die net als de onderzoeker vanwege hun werk in meer of mindere mate betrokken zijn bij het thema regionale samenwerking. Bij de keuze van de wijze van dataverzameling is daarom gezocht naar een manier waarbij deze betrokkenheid en het doen van onderzoek bij collega's geen beperking of belemmering is, maar juist als een goed uitgangspunt kan dienen. Brannick en Coghlan (2014) geven aan dat dergelijk *insider* onderzoek juist informatie kan opleveren die bij een wat traditionelere manier van onderzoek veel moeilijker te verkrijgen zou zijn. Insider onderzoek wordt om die reden door hen als waardevol en kansrijk gezien. Wel wijzen zij er op dat het belangrijk is dat de onderzoeker bij dergelijk onderzoek goed in beeld heeft wat de kracht en de beperkingen van de persoonlijke voorkennis is, zodat deze de eigen ervaring, aangevuld met theoretische kennis, kan toepassen op de voor hem bekende situatie. Toegepast op het onderzoek is de verwachting dat bestuurders mogelijk gemakkelijker hun inzichten en ervaringen delen met een collega die vanuit eigen ervaring kan begrijpen waar zij het over hebben, maar dat het wel belangrijk is gedurende het gehele onderzoek als onderzoeker te reflecteren op de eigen voorkennis. De onderzoeker heeft hier invulling aan gegeven door voorafgaand aan de dataverzameling uitgebreid te reflecteren over de eigen voorkennis en opvattingen over het onderwerp, door vervolgens te kiezen voor een open wijze van dataverzameling en het houden van proefinterviews en daarnaast tijdens het gehele onderzoek reflectiemomenten in te bouwen.

3.2.3 Semigestructureerde narratieve interviews

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is gekozen voor semigestructureerde narratieve interviews. In de narratieve benadering wordt volgens Baarda et al. (2018) bewust gebruik gemaakt van verhalen die respondenten in het onderzoek vertellen, deze verhalen geven een beeld van de wereld zoals de geïnterviewden dit zien en beleven. Dit sluit goed aan bij het onderzoek dat zich specifiek richt op het perspectief van de bestuurders zelf. Daarom is bij de opzet van de interviews vooral aandacht geweest voor een aanpak die ruimte biedt voor wat de bestuurders zelf vertellen, vanuit hun eigen ervaringen met en opvattingen over het onderwerp. De onderzoeker is aan de hand van een beperkt aantal open vragen op een zo open mogelijke manier met de bestuurders in gesprek gegaan, om zo goed mogelijk te luisteren en vervolgens ook vast te leggen wat de bestuurders aangeven. Bij het ontwikkelen van het interviewschema is bewust gekozen voor een vraag naar positieve ervaringen aan het begin van het interview, wat, zoals Tjepkema et al. (2019) het beschrijven bij de gesprekspartners zelfvertrouwen kan wekken en in het gesprek energie kan geven. De theorie van *appreciative inquiry* en ook de meer toegepaste methode van waarderend veranderen, waar Tjepkema et al. over schrijven, gaat uit van de veronderstelling dat wanneer je je richt op datgene waar je meer van wilt zien, de verandering al kan beginnen met de eerste vraag.

3.3 Onderzoeksontwerp

Het onderzoek bestaat uit zeven fasen die in deze paragraaf worden toegelicht. Deze fasen zijn niet volledig chronologisch doorlopen, omdat er bij de uitvoering van het onderzoek soms nieuwe inzichten waren. De onderzoeksfasen staan op de volgende pagina:

Methode

De eerste onderzoeksfase bestond uit een verkenning van het probleem door een beschrijving van de context, een verkenning van de theorie en gesprekken met experts. Deze fase had tot doel het komen tot een beter beeld van de context van het probleem, het bieden van een overzicht van de voor het onderzoek relevante theorie en het formuleren van a priori thema's. De tweede fase betrof het ontwikkelen van een interviewschema voor semigestructureerde narratieve interviews en de bijbehorende placemats en het houden van twee proefinterviews. Resultaat was een verbeterd interviewschema en bijbehorende placemats. In de derde fase werd de populatie in beeld gebracht en werd de eerste groep en later ook tweede groep respondenten geselecteerd. De vierde fase betrof het verzamelen van de data door middel van twaalf interviews bij de eerste groep respondenten en vervolgens vijf interviews bij een tweede groep respondenten. In de vijfde fase werd de onderzoeksdata geanalyseerd door na een eerste verkenning van de data een eerste versie van het template te ontwikkelen en deze vervolgens aan te vullen, waarna de data aan de hand hiervan gecodeerd werd en het resultaat in beeld werd gebracht in de eindversie van het template. De zesde fase bestond uit het bespreken van de resultaten bij het Project Regionale Samenwerking van de VO-raad door aan de leden van het projectteam de vraag te stellen wat vanuit hun perspectief opviel aan de gepresenteerde versie. Met fase 7 tot slot werd het onderzoek afgerond door een discussie inclusief een voorstel voor een model, conclusies, reflectie en aanbevelingen.



Figuur 2 Onderzoeksfasen

3.4 Verkenning van de theorie en gesprekken met experts

Onderdeel van de verkenning was een verkenning van de theorie ten behoeve van het empirisch onderzoek. Deze verkenning bestond uit de studie van relevante wetenschappelijke literatuur en daarnaast relevante niet-wetenschappelijke literatuur, zoals documenten van de VO-raad, eerdere onderzoeksresultaten, beschrijvingen, verslagen, krantenartikelen en Kamerbrieven. Om voor het onderzoek relevante literatuur te vinden, is voornamelijk gebruik gemaakt van de zoekmachines Ebsco Business Source Complete en Google Scholar. Er is gezocht op onder andere de volgende zoektermen, zowel in het Nederlands als in het Engels, waarbij vervolgens ook steeds verschillende combinaties zijn gemaakt: samenwerken, interorganisationele samenwerking, bestuurlijke samenwerking, cooperation, collaboration, phases, stages, process, theory, model, succesvol samenwerken en succesfactoren samenwerken. Vervolgens is gesproken met enkele experts op het thema van het onderzoek en zijn de bevindingen van deze gesprekken gebruikt om de eerder op basis van de literatuur geformuleerde a priori thema's te toetsen.

3.5 Interviewopzet en proefinterviews

Zoals eerder is aangegeven, is voor het verzamelen van data gekozen voor semigestructureerde narratieve interviews waarbij de interviews begonnen werden met een vraag naar een positieve ervaring. Het ontwikkelde interviewschema bestond uit de volgende gedeeltes:

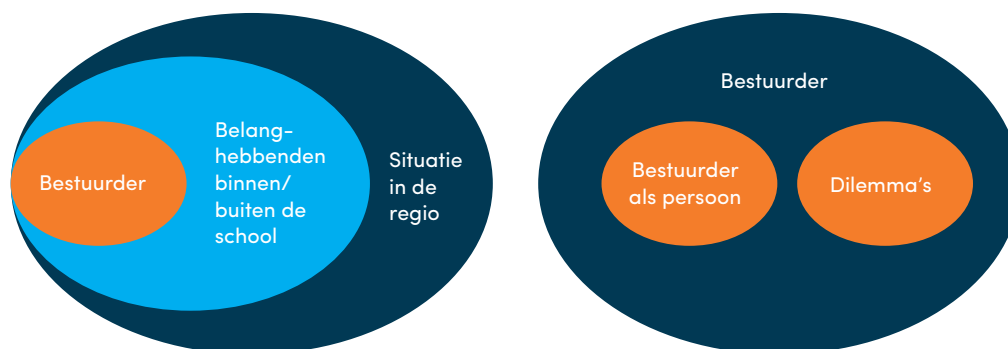
- Inleiding en gelegenheid tot vragen;
- Deel 1: Een gesloten en enkele open vragen;
- Deel 2: Het tonen van de placemats;
- Afronding en slot.

Methode

Na een eerste gesloten vraag of de respondent ervaring heeft met regionale samenwerking, zijn vervolgens drie open vragen gesteld, ieder gevolgd door zoveel mogelijk en eveneens zo open mogelijke vervolgvragen, zodat de respondent zoveel mogelijk de ruimte kreeg het eigen perspectief in eigen woorden te beschrijven. Deze vragen waren:

1. Kun je een voorbeeld noemen van regionale samenwerking waar je heel tevreden op terug kijkt?
2. Kun je ook een voorbeeld noemen van een regionale samenwerking die je wel gewenst had, maar die niet tot stand is gekomen? Wat heeft hierbij een rol gespeeld?
3. Is er nog een ander voorbeeld van regionale samenwerking wat interessant is om te vertellen?
4. Kun je een voorbeeld noemen van een regionale samenwerking die je wel gewenst had, maar die niet tot stand is gekomen? Wat heeft hierbij een rol gespeeld?
5. Is er een regionale samenwerking die op het punt staat te beginnen, of die je overweegt?

Steeds werd hierna de vraag gesteld of de respondent vanaf het begin kon vertellen hoe dit was gegaan en werd vervolgens uitgebreid doorgevraagd. In het tweede deel van het interview werden de thema's in de vorm van placemats ingebracht. De geïnterviewde werd aan de hand van de placemats gevraagd wat hij nog meer over het thema regionale samenwerking kon vertellen. De interviews werden afgesloten met een aantal slotvragen, waarbij de respondent kon aangeven wat hij alles overziend het meest belangrijk vond aan het komen tot regionale samenwerking en of hij verder nog iets kwijt wilde. Voorafgaand aan de interviews zijn twee proefinterviews gehouden met bestuurders buiten de onderzoekspopulatie op grond waarvan de aanpak van het interviewschema verbeterd is en de placemats zijn aangepast. De aanpassingen betroffen de keuze van de formulering van de thema's op de placemats, de leesbaarheid van de placemats en de introductie in het interviewschema. Verder is een extra vraag toegevoegd, namelijk of er een regionale samenwerking is die op het punt staat te beginnen, of die de respondent overweegt. Op deze manier is nog een extra invalshoek gecreëerd aan de hand waarvan het gesprek over regionale samenwerking gevoerd kan worden. Ter illustratie onderstaand de twee placemats:



Figuur 3 Placemats ten behoeve van interviews

Vanwege de veranderende omstandigheden en meer specifiek de sluiting van de scholen als gevolg van de verspreiding van het coronavirus, is vanaf het achtste interview een extra vraag toegevoegd om hiermee in te spelen op de veranderde situatie waar elke respondent mee te maken had. Hierbij werd gevraagd in hoeverre de uitzonderlijke situatie in het onderwijs als gevolg van de coronacrisis effect had op het al dan niet komen tot samenwerking.

3.6 Onderzoekspopulatie en selectie van respondenten

Met behulp van het programma SQL en met ondersteuning van een projectmedewerker van de VO-raad is de onderzoekspopulatie in beeld gebracht. Er is daarbij uitgegaan van het overheidsregister Basisregistratie Instellingen (BRIN) waarin alle scholen en aanverwante instellingen zijn opgenomen. Elke onderwijsinstelling heeft in dit register een specifiek nummer, een zogenaamd BRIN-nummer. Als onderzoekspopulatie is gekozen voor bestuurders in het voortgezet onderwijs, die verantwoordelijk zijn voor organisaties met één BRIN-nummer, zoals eerder aangegeven ook wel eenpitters genoemd. De populatie van eenpitters in het voortgezet onderwijs bestaat uit 225 van deze besturen. Deze populatie is verder afgebakend door:

- Te kiezen voor bestuurders van eenpitters die meer dan één leerniveau aanbieden. Deze keuze is gemaakt om te voorkomen dat in de steekproef kleine categorale scholen worden meegenomen, zoals scholen voor praktijkonderwijs of vmbo, wat minder goed past bij de probleemstelling.
- Vervolgens op grond van de probleemstelling te kijken welke van deze besturen de komende 15 jaar volgens de prognoses te maken heeft met 15% krimp of meer, een percentage dat ook bij de diverse onderzoeken van de VO-raad is gebruikt, zoals bij de ledenenquête over dit onderwerp (VO-raad, 2019d).
- Uit dit bestand een selectie te maken van besturen met minder dan 2250 leerlingen, omdat bij deze besturen de noodzaak tot samenwerken naar verwachting groter is.
- Tot slot in verband met de probleemstelling de besturen in de grootste gemeentes (meer dan 150.000 inwoners) uit te sluiten, plus de besturen op de Waddeneilanden. Dit vanuit de veronderstelling dat het speelveld voor samenwerking in grote gemeentes te complex en op de Waddeneilanden juist te beperkt is.

Deze keuzes hebben uiteindelijk een populatie van 30 besturen opgeleverd. Uit deze populatie zijn aselect 21 besturen gekozen, vanuit de wens minimaal veertien interviews te houden en rekening houdend met non-respons. Wanneer een geselecteerd bestuur vervolgens bleek te voldoen aan één van de onderstaande kenmerken, welke zijn nagezocht op de website van de betreffende organisaties, is de volgende bestuurder op de lijst benaderd. Deze uitsluitende kenmerken waren:

- Het bestuur wordt geleid door een interim-bestuurder (vanuit de verwachting dat een interim-bestuurder mogelijk nog te kort op de positie was om een rijke ervaring op het gebied van regionale samenwerking te kunnen delen);
- De bestuurder kent de onderzoeker persoonlijk (vanuit de verwachting dat het persoonlijk bekend zijn met de onderzoeker en diens netwerk mogelijk een drempel zou kunnen zijn voor het delen van persoonlijke ervaring op het gebied van regionale samenwerking).

Zoals eerder aangegeven is in de loop van het onderzoek besloten het onderzoek te verrijken met een extra groep respondenten uit een vergelijkbare populatie met als enige verschil de beperkte krimp of juist groei waar zij naar verwachting mee te maken zouden krijgen. Voor deze groep is gebruik gemaakt van respondenten met organisaties die juist niet voldeden aan het criterium van 15% verwachte krimp voor de komende 15 jaar, maar te maken hadden met een verwachte krimp van minder dan 10% of juist groei.

De groep van geselecteerde besturen had een redelijk goede regionale spreiding, waarbij het wel opvallend was dat de meer centraal gelegen regio's van Nederland veel minder vertegenwoordigd waren. Qua denominatie was de verdeling 38% openbaar, 43% protestant-christelijk en 19% rooms-katholiek onderwijs en van de groep geïnterviewden was bijna 30% vrouw.

3.7 Benaderen van respondenten

De bestuurders zijn benaderd via e-mail en uitgenodigd om deel te nemen aan een interview over regionale samenwerking. De adressen hiervoor zijn gezocht via de website van de school, wat in bijna de helft van de gevallen betekende dat het interviewverzoek naar een algemeen e-mailadres gestuurd werd omdat er geen specifiek adres van de bestuurder beschikbaar was. Dit is mogelijk van invloed geweest op de respons, omdat de mail uit de info-mailbox vervolgens intern (tijdig) doorgestuurd moest worden naar de betreffende bestuurder. Na ruim één á twee weken is via hetzelfde e-mailadres een herinnering gestuurd waarbij opnieuw werd gevraagd om een reactie en ook verzocht werd het aan te geven wanneer de bestuurder niet in wens te gaan op het interviewverzoek en daarbij te vermelden wat hiervan de reden is. Een deel van de bestuurders reageerde alsnog positief op het interviewverzoek en enkele bestuurders gaven aan niet mee te willen doen vanwege gebrek aan tijd, prioriteit en/of geen belangstelling. Na de reminder was de uiteindelijke respons in de eerste groep met twaalf interviewafspraken 57%. Onduidelijk is wat het effect van de coronacrisis en als gevolg daarvan het sluiten van de scholen op de respons is geweest. Opvallend was wel dat een aantal vlotte positieve reacties na de eerste uitnodiging op 2 maart 2020 gevolgd werd door een aantal afzeggingen later die maand. Met de meeste van deze respondenten is het op een later moment alsnog gelukt het interview te houden, maar onduidelijk is wat het effect van de coronacrisis en bijbehorende schoolsluiting op de respons van degenen die nog niet gereageerd hadden is geweest.

In de tweede groep van respondenten zijn vijf bestuurders geïnterviewd en is daarmee eveneens een respons van 57% gerealiseerd. De oorspronkelijke groep van vier respondenten is aangevuld met één van de eerder gehouden proefinterviews, waarvan de respondent ook uit de tweede populatie kwam. De keuze om dit proefinterview mee te nemen in de resultaten geeft iets afwijking in het interviewschema en de placemat omdat deze na de proefinterviews zijn aangepast, maar leverde wel een extra interview voor deze tweede groep op.

3.8 Dataverzameling

Na de bevestiging voor deelname is een afspraak gemaakt voor het houden van het interview op de school van de desbetreffende bestuurder. Vanaf het vierde interview is de keuze voor een interview op locatie of via (video)bellen bij de respondent gelegd, waarbij het accent geleidelijk aan meer naar een keuze voor videobellen verschoof. Uiteindelijk zijn acht interviews op locatie gehouden, acht via videobellen en is één interview telefonisch gehouden. Na een korte kennismaking en het aanzetten van de opnameapparatuur is het interview volgens het schema gestart. Bij de open vragen in het eerste deel is door de onderzoeker zoveel mogelijk doorgevraagd om de interviews zo rijk mogelijk te laten zijn. In het tweede deel werden de placemats op tafel gelegd of werden deze via beeld getoond, waarbij de begrippen in het laatste geval ook opgenoemd werden. De geïnterviewde werd aan de hand van de placemats gevraagd wat hij nog meer over het thema regionale samenwerking kon vertellen en indien nodig noemde de onderzoeker de thema's op die in het gesprek nog niet of niet voldoende aan de orde waren geweest. De interviews werden afgesloten met een aantal korte slotvragen. Na ongeveer twaalf interviews ontstond de indruk dat er bij de gesprekken eigenlijk geen nieuwe thema's naar voren kwamen. De interviews erna gaven eerder een bevestiging van de in de voorafgaande interviews verkregen informatie, dan dat zij nieuwe inzichten toevoegden, waarmee er sprake bleek te zijn van saturatie, oftewel verzadiging. De geluidsopnames van de interviews zijn door een externe partij verwerkt tot transcripten. Dit leverde goed leesbare transcripten op, waarbij maar af en toe een klein gedeelte niet op de juiste wijze getranscribeerd kon worden.

3.9 Data-analyse

3.9.1 Template analysis

Voor de analyse van de data is gebruik gemaakt van *template analysis* (King, 2004). De term *template analysis* verwijst naar een groep van technieken die gebruikt kunnen worden om data op een thematische manier te organiseren. *Template analysis* combineert een top-down en bottom-up benadering en bevindt zich daarmee ook tussen de meer klassieke matrix-methode voor het analyseren van data en volledig iteratieve analyseprocessen. *Template analysis* is top-down, vanwege het vooraf definiëren van een aantal thema's en tegelijkertijd bottom-up omdat dit eerste template aan de hand van de onderzoeksgegevens in een iteratief proces verder uitgewerkt wordt. Tijdens het onderzoek wordt een logboek bijgehouden waarin memo's en aantekeningen opgenomen worden met hetgeen in het onderzoeksproces naar voren komt. Dit kunnen bijvoorbeeld gedachten, ideeën en inzichten zijn. *Template analysis* is daarmee een meer flexibele techniek dan bijvoorbeeld *grounded theory*, wat de onderzoeker de mogelijkheid geeft het aan de eigen wensen te passen (Strauss & Corbin, 1990). In het onderzoek is gewerkt vanuit de aan het begin van het onderzoek geformuleerde a priori thema's. Steeds is voor ogen gehouden dat het komen tot een template niet het doel van het onderzoek is, maar dat dit template de onderzoeker ondersteunt bij het vertellen van het verhaal van de data. *Template analysis* is zoals gezegd een flexibele methode, die volgens King en Brooks (2017) globaal een aantal fasen kan hebben. Allereerst is het belangrijk dat de onderzoeker vertrouwd raakt met de data door een eerste verkenning te doen. Op die manier ontstaat een eerste lijst van begrippen, die vervolgens geclusterd kunnen worden waarbij ook de onderlinge hiërarchie zichtbaar wordt. Hiermee ontstaat een eerste versie van het template, waarmee vervolgens de gehele dataset gecodeerd kan worden. Tijdens dit proces van codering wordt het template verder aangevuld, ontwikkeld en verbeterd, waarna uiteindelijk een eindversie van het template ontstaat.

3.9.2 Eerste verkenning van de data en codering

Om vertrouwd te raken met de data en deze verder te verkennen, is begonnen met het nauwgezet doornemen van de transcripten van de eerste zes interviews. Al lezend zijn relevante begrippen onderstreept en is een lijst met begrippen aangelegd. Hierbij is in eerste instantie gekeken vanuit de eerder geformuleerde a priori thema's, maar is ook rekening gehouden met nieuw toe te voegen thema's. Voorbeelden hiervan zijn thema's als het resultaat van de samenwerking, de kwaliteit van het onderwijs en bijvoorbeeld ondersteunende wetgeving en subsidies. Waar nodig werd een gedeelte van de geluidsopname teruggeluisterd. Bij het eerste interview leverde dit zoals verwacht mag worden veel begrippen op maar dit werd na elk volgend interview minder. Bij het afronden van het zesde interview was de indruk dat de lijst met begrippen qua onderwerpen behoorlijk compleet was. De gevonden begrippen zijn vervolgens geclusterd, op een enkel punt aangevuld en in sommige gevallen anders genoemd, waarna een eerste versie van het template ontstond, oftewel een *initial template*.

Met het initial template, dat de vorm had van een codetabel, zijn vervolgens alle interviews gecodeerd waarbij begonnen is met de meest rijke interviews. Tijdens het coderen van de interviews werd zoals volgens de methode van *template analysis* verwacht mag worden duidelijk dat voor deze eerste versie van het template op bepaalde punten nog aanpassing nodig was. Deze aanpassing betrof vooral het ordenen en beter rangschikken van de begrippen evenals de naamgeving ervan. Er zijn daarnaast twee specifieke codes aan de lijst toegevoegd voor de gevallen wanneer er in de interviews gesproken werd over voorbeelden die niet uit de eigen ervaring kwamen, maar wel in de historie van de organisatie pasten en voor ervaringen die de bestuurder inbracht die niet uit de eigen ervaring kwamen en ook niet in de historie van de organisatie pasten, met andere woorden, losse ervaringen die de

bestuurder van anderen had vernomen. Er was in deze fase van de analyse bij de codering geen aanleiding meer om nieuwe begrippen toe te voegen. Bij het handmatig coderen van de interviews is de betreffende code op het regelnummer in het transcript opgenomen en werd het betreffende tekstgedeelte gekopieerd naar een spreadsheet waarin horizontaal alle interviews waren aangegeven en verticaal de codes. Op deze manier ontstond een zeer uitgebreid spreadsheet met data in de vorm van citaten waar in het vervolg van het onderzoek goed gebruik van gemaakt kon worden. Waar nodig werd bij het coderen een gedeelte van de geluidsopname teruggeluisterd, dit kwam bij elk interview doorgaans een aantal keer voor.

Bij het verder analyseren van de data viel op dat er door het lezen en coderen van de interviews weliswaar globaal zicht op het proces van het al dan niet komen tot samenwerking was ontstaan, maar dat het desalniettemin lastig was om op grond van de data conclusies te trekken over dit proces. Uit de eerste verkenning van de data waren geen specifieke procescodes naar voren gekomen, terwijl bij het doornemen en coderen van de interviews wel bleek dat een deel van deze interviews rijke procesverhalen bevatte. Om hier meer zicht op te krijgen, zijn de transcripten opnieuw doorgenomen waarbij nadrukkelijk gekeken werd naar gedeeltes en opmerkingen over het proces. Hierbij is gebruik gemaakt van de literatuur die over dit onderwerp beschreven is in hoofdstuk 2 op basis waarvan een aanvulling op het initial template is gemaakt. Zoals eerder aangegeven is template analysis een flexibele techniek die ruimte biedt voor een iteratief proces en het belang van het vanuit verschillende perspectieven benaderen van de data benadrukt (King, 2004). Alle interviews zijn opnieuw gelezen en aan de hand van deze aanvulling op het initial template nogmaals gecodeerd en het resultaat is toegevoegd aan het spreadsheet met citaten.

3.9.3 Eindversie template en duiding effect

Tot slot is gezocht naar een geschikte ordening van de categorieën van het template, naar eventuele subcategorieën en naar een verbeterde naamgeving van de categorieën waarmee een eindversie van het template werd gecreëerd. Ook is op basis van het nogmaals doornemen van de data met specifiek aandacht voor gedeeltes over het proces gekeken of er mogelijk een fasering in de verschillende categorieën te ontdekken was. Dit heeft geresulteerd in een eindversie van het template met drie hiërarchische niveaus en een globale verdeling in twee procesfasen. Bij de categorieën van het template is op basis van de data vervolgens aangegeven of deze volgens de geïnterviewde bestuurders helpend of hinderend zijn bij het komen tot samenwerking. Tot slot is weergegeven hoe het initial template en de eindversie van het template zich tot elkaar verhouden.

3.10 Bespreken van de resultaten

Na een voorlopige analyse van de onderzoeksdata is de eindversie van het template met de gevonden effecten voorgelegd aan het projectteam Regionale Samenwerking, dat bestaat uit leden met ervaring met het onderwerp, met de vraag wat hen daarin opviel. De sessie vond vanwege de coronacrisis digitaal plaats. De bijeenkomst was door de onderzoeker voorbereid door het maken van een presentatie die met het projectteam besproken is. In een eerdere bijeenkomst was door de onderzoeker al toelichting gegeven op de stand van zaken met betrekking tot het onderzoek, zodat er in deze meeting niet veel tijd meer besteed hoefde te worden aan verdere toelichting. Vanwege de beperkte tijd op de agenda werd vooral ingezoomd op de door de bestuurders genoemde onderwerpen en het in het onderzoek gevonden effect op het komen tot samenwerking. Bij het gedeelte waar het template en de gevonden effecten beknopt werden gepresenteerd, werden door de projectleden verhelderende vragen gesteld en werd aangegeven wat zij herkenden en wat zij graag verder toegelicht zouden willen zien. Van de digitale bijeenkomst is een geluidsopname gemaakt zodat de gemaakte opmerkingen in een verslag vastgelegd konden worden en vervolgens verwerkt.

3.11 Discussie, conclusies, reflectie en aanbevelingen

In een iteratief proces van het ordenen van data, schetsen van een model en opnieuw ordenen van de data is vanuit de eindversie van het template een voorstel voor een model gemaakt. Ook is de onderzoeksvraag beantwoord, is op het onderzoek gereflecteerd en is de wetenschappelijke relevantie en praktijkrelevantie aangegeven. Op grond hiervan zijn conclusies en aanbevelingen voor de praktijk geformuleerd.

3.12 Kwaliteit van het onderzoek

3.12.1 Betrouwbaarheid

Volgens Baarda et al. (2018) zijn onderzoeksgegevens betrouwbaarder naarmate ze minder van het toeval afhangen. Toeval kan gelegen zijn in de onderzoeker, de dataverzamelmethode en de onderzoekssituatie. Bij kwalitatief onderzoek is de onderzoeker zelf onderzoeksinstrument en daarmee een minder stabiele factor in het geheel. Dit kan voorkomen worden door een goed interviewschema, maar bij open en narratieve onderzoeken is het niet goed mogelijk om elk interview op exact dezelfde wijze te doen. Veel is afhankelijk van de interactie tussen de interviewer en de respondent en dit kan per setting verschillen. Effect van dit verschil kan mogelijk zijn hoe open een respondent is en in hoeverre deze bereid is om eigen reflecties op de ingebrachte ervaringen te delen. De onderzoeker heeft hierop ingespeeld door elk interview te starten met een korte en persoonlijke kennismaking en te benadrukken dat niemand anders dan de onderzoeker en de transcribent zou weten wie van de bestuurders er geïnterviewd is, laat staan dat zij zouden weten wie welke uitspraken had gedaan. Gezien de uitgebreide en vaak persoonlijk verhalen die de respondenten in het interview hebben gedeeld, mag geconcludeerd worden dat dit het gewenste effect heeft gehad. Verder heeft de onderzoeker zich er op toegelegd om zo neutraal mogelijk door te vragen en na de eerste interviews ook aan de hand van de transcripten gecheckt of dit inderdaad gelukt was. De constatering bij de proefinterviews en de eerste interviews was dat er op dit punt verbetering mogelijk was en de onderzoeker is hier gaandeweg het onderzoek beter in geworden.

Voor wat betreft de dataverzamelmethode en de onderzoekssituatie, hierover valt op te merken dat de data als gevolg van de coronacrisis op verschillende manieren verzameld is, via face-tot-face gesprekken, door videobellen en eenmaal door middel van een telefonisch interview. Het telefonisch interview bleek minder rijke data op te leveren dan de andere manieren van interviewen en is om die reden niet meer toegepast. Van de interviews via videobellen is het moeilijk te zeggen of deze effect op de data hebben gehad. Bij de eerste interviews via videobellen was dit waarschijnlijk wel het geval, maar gaandeweg de coronacrisis leken zowel de onderzoeker als de respondent zich meer comfortabel te voelen bij deze vorm van een gesprek voeren en ontstond de indruk dat dit een waardige vervanging was van het op de locatie aanwezig zijn. Neemt niet weg dat voor de onderzoeker het daadwerkelijk bezoeken van de bestuurders op hun eigen school nog steeds de voorkeur heeft, om zo ook de *couleur locale* en de specifieke setting mee te krijgen. Na afloop van elk interview is in een logboek genoteerd hoe het interview verlopen was en wat voor de onderzoeker opvallende zaken waren, zodat deze informatie voor latere onderzoeksfasen beschikbaar was. De via de interviews verkregen data is zo precies mogelijk getranscribeerd en vervolgens zo vergelijkbaar mogelijk gecodeerd, waarbij regelmatig en meerdere malen terug is gegaan naar de transcripten en zo nodig ook naar de oorspronkelijke geluidsopnames. Bij het analyseren van de data is gebruik gemaakt van een bekende analysemethode, namelijk template analysis van King (2004), waarbij in het analyseproces ook voldoende tijd en ruimte is gecreëerd voor de reflectie die King bij het toepassen van template analysis adviseert. King geeft aan dat de zorg bij template analysis minder hoeft te zijn dat de data volledig betrouwbaar wordt gecodeerd, maar dat de aandacht in plaats

daarvan beter uit kan gaan naar het vanuit verschillende perspectieven benaderen van het onderwerp en de rijkdom van de beschrijvingen van de data (King, 2004). De eindversie van het template en de gevonden effecten zijn voorgelegd aan het projectteam Regionale Samenwerking, het resultaat daarvan is opgenomen in hoofdstuk 4. Bij het analyseren van de data is waar nodig gebruik gemaakt van aanvullende theorie en zijn opvallende zaken apart vermeld.

3.12.2 Validiteit

Naast de betrouwbaarheid van de data is de vraag in hoeverre de data valide oftewel geldig zijn. Validiteit betreft de vraag of de verzamelde data een geldige weergave zijn van het onderzochte fenomeen in de praktijk (Baarda et al., 2018). Tijdens het onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende manieren om de geldigheid te controleren of te bevorderen. Zo heeft de onderzoeker in een vroeg stadium inzicht gekregen in de eigen impliciete vooroordelen door hierover meerdere malen in gesprek te gaan met de academisch begeleider. In de eerste versies van het onderzoeksvoorstel zijn deze impliciete vooroordelen en aannames nog terug te lezen, wat de onderzoeker eveneens bewust heeft gemaakt van het belang om het onderzoek zo open mogelijk in te gaan. Tijdens het onderzoek is een logboek bijgehouden en zijn na afloop van elk interview reflectieve aantekeningen gemaakt. Aan het begin van het onderzoek is gesproken met een vertegenwoordiger uit de groep van respondenten, een bestuurslid van de coöperatie VO, waarbij de onderzoeker al in een vroeg stadium van het onderzoek geprikkeld werd om anders, meer open en vanuit de bestuurders zelf naar het vraagstuk te kijken. Bij het afnemen van de interviews tot slot heeft de onderzoeker zich er op toegelegd dit zo neutraal mogelijk te doen en interpretatie achterwege te laten. Zoals eerder aangegeven was dit bij de proefinterviews en de eerste interviews nog een aandachtspunt maar is de onderzoeker hier in de loop van het onderzoek beter in geworden.

3.12.3 Conclusie

In het voorgaande zijn verschillende manieren beschreven waarmee de onderzoeker heeft getracht de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek te waarborgen en de validiteit te vergroten. Dit was in dit onderzoek extra belangrijk omdat het zoals eerder vermeld om insider onderzoek gaat waarbij het van belang is om de betrokkenheid van de onderzoeker niet als een beperking of belemmering te zien, maar juist als een goed uitgangspunt voor het verzamelen van rijke data (Brannick & Coghlan, 2014). Alles overziend is de indruk dat het gelukt is de data op een voldoende betrouwbare en valide manier te verzamelen en om die reden kan leiden tot geldige uitspraken over de onderzoeksvraag. In hoeverre de conclusies ook te verbreden zijn naar andere situaties is bij kwalitatief exploratief onderzoek moeilijk aan te geven, het gaat hierbij vooral om het beeld dat gegeven wordt van de onderzoekssituatie.

3.13 Tot slot

Met de hiervoor beschreven onderzoeksmethode is het gelukt om rijke data te verzamelen ter beantwoording van de onderzoeksvraag. De bestuurders zijn in de interviews uitgebreid aan het woord geweest en hebben de ruimte gekregen en ervaren, om hun ervaringen met en reflecties op het al dan niet komen tot regionale samenwerking met de onderzoeker te delen. Dit heeft geleid tot interessante resultaten die in het volgende hoofdstuk aan de hand van citaten uitgebreid worden weergegeven.

“

4. Resultaten: wat bestuurders vertellen

”

“ Resultaten: wat bestuurders vertellen

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten op een rijke manier en voorzien van citaten gepresenteerd. De resultaten worden beschreven aan de hand van de clusters van de eindversie van het template, zodat de samenhang tussen de verschillende onderwerpen beter naar voren komt en een leesbaar verhaal is ontstaan. Om die reden is niet exact de volgorde van de opbouw van het template gevolgd. Met het rijke narratieve materiaal wordt zoveel mogelijk geïllustreerd wat er uit de gesprekken naar voren is gekomen en wat de bestuurders hebben verteld over hun ervaringen met het al dan niet komen tot samenwerking. Bij het presenteren van de resultaten wordt aangesloten bij het verhaal en de taal van de respondenten en om dit te versterken zijn veel citaten toegevoegd. Aan het eind van het hoofdstuk wordt de eindversie van het template gepresenteerd en wordt bij de categorieën van het template het gevonden effect aangegeven wat gezamenlijk de input vormt voor het in hoofdstuk 5 beschreven voorstel voor een model. Hoewel in de groep van geïnterviewde bestuurders zowel mannen als vrouwen vertegenwoordigd waren, wordt voor de leesbaarheid en vanwege het belang van anonimiteit elke bestuurder aangeduid als 'hij'.

4.2 Kenmerken van de omgeving

4.2.1 Inleiding

De omgeving waarin de school gevestigd is, speelt een belangrijke rol bij het al dan niet komen tot samenwerking. De specifieke kenmerken van de omgeving worden door de bestuurder nadrukkelijk meegenomen in de oriëntatie die aan een eventuele samenwerking voorafgaat. Van belang hierbij is de indeling van de regio en de geografisch ligging van de school, wat maakt of er al dan niet potentiële samenwerkingspartners te vinden zijn. Ook speelt de denominatie van de eigen school en die van de collega's een rol, evenals het verschil in schaalgrootte en of er al dan niet sprake is van onderlinge concurrentie. Daarnaast noemen bestuurders de eventuele demografische krimp in de regio als belangrijk kenmerk om mee te nemen bij hun oriëntatie op samenwerking.

4.2.2 Indeling van de regio

De indeling van de regio speelt een rol bij de mogelijkheden om te komen tot samenwerking. Bestuurders noemen meerdere malen de indeling die in 2012 gemaakt is voor de samenwerkingsverbanden passend onderwijs en dat het helpt wanneer de mogelijke samenwerkingspartners deel uitmaken van hetzelfde samenwerkingsverband. Een bestuurder zegt hierover: *“We hebben natuurlijk een enorm voordeel en dat helpt natuurlijk in de samenwerking, we hebben hier één gemeente ... en één samenwerkingsverband”*. Ook wordt door meerdere bestuurders de geografisch gezien geïsoleerde positie van de school genoemd. Een bestuurder zegt daarover: *“Nou, ik weet niet of ik dat zo moet zien maar ik lees dan die prachtige voorbeelden in de VO-raad magazine, maar het zijn allemaal scholen die binnen een paar kilometer zijn en gemakkelijk samen kunnen. Ja, dat is natuurlijk ook laaghangend fruit, dat moet je als eerste plukken, maar ja”*. Voor meerdere bestuurders zijn er eenvoudigweg geen samenwerkingspartners in de buurt, maken gemeente- en/of provinciegrenzen het samenwerken lastiger en/of spelen beperkte OV-voorzieningen een rol.

4.2.3 Denominatie van de school

Uit de gesprekken blijkt dat de denominatie oftewel de levensbeschouwelijke stroming waartoe een school behoort voor bestuurders een factor is die van invloed is op het al dan niet komen tot samenwerking. Uit sommige verhalen komt naar voren dat het verschil in denominatie het komen tot samenwerking blokkeert. Eén van de respondenten zegt hierover: *“Het is wel heel gek als je binnen een straal van minder dan een kilometer twee afdelingen hebt die beide het net niet redden, maar je gaat niet samenwerken. Maar goed dat kon ook niet, de een was openbaar en de ander was christelijk”*. Een collega zegt het als volgt: *“Laat maar zeggen, je merkt dat de samenwerking tussen PC en openbaar op dat terrein moeizamer gaat, dat dat wringt en dat dat niet altijd geweldig loopt nee”*. Door bestuurders van protestant-christelijke scholen wordt aangegeven dat

Resultaten: wat bestuurders vertellen

samenwerking om dezelfde reden ook binnen de eigen denominatie soms op problemen stuit. Zij vertellen waar hun organisatie zich op het spectrum van protestant-christelijke stromingen bevindt en geven voorbeelden van samenwerkingen binnen hun eigen denominaties die om die reden niet tot stand zijn gekomen. Eén van de bestuurders verwoordt het zo: *“En is het reformatorisch onderwijs een gesloten front en staan ze niet open voor samenwerking met scholen die van een iets andere signatuur zijn. ... Dus toen ben ik op zoek gegaan naar een andere organisatie van scholen die qua signatuur dicht tegen de onze aan liggen”*. Bestuurders van openbare scholen noemen het thema denominatie minder vaak en als zij het noemen, kan dit twee kanten op gaan. Door enkele van deze bestuurders wordt aangegeven dat het verschil in denominatie tussen de samenwerkingspartners niet tot onoverkomelijke problemen leidt. Zo vertelde een bestuurder: *“Ik was op zich geen voorstander van die samenwerking want het is een behoorlijk christelijke school en ik vind openbaar onderwijs heel belangrijk, maar er waren natuurlijk allemaal argumenten van onderwijsbehoud in de regio om toch wel te kijken of dit haalbaar was”*. Andere bestuurders vertellen juist dat het verschil in denominatie het ontstaan van een samenwerking heeft verhinderd.

4.2.4 Verschil in schaalgrootte

Vrijwel alle respondenten snijden in hun verhalen het thema verschil in schaalgrootte aan. Als bestuurder van één school hebben zij in hun regio vaak ook te maken met bestuurders van grotere, en soms veel grotere stichtingen. Uit de verhalen blijkt dat dit een ongelijk speelveld oplevert. Zo wordt bijvoorbeeld verteld: *“Er is hier gewoon in onze provincie een onevenwichtigheid in de grootte van besturen. Ik merk het nu gewoon in heel veel dingen, qua ook informatie hè. Als je zou zeggen van het is een markt waar gehandeld wordt en dat je met eerlijke informatie zit en gelijktijdig, daar is allemaal geen sprake van”*. Verschil in schaal betekent met name bij grote verschillen ook verschil in gesprekspartners. Voor bestuurders van eenpitters is het lastig om aan tafel te komen met de bestuurder van de grote stichting in de regio. Een respondent zegt hierover: *“Ik sta best open voor gesprek met hen als groot bestuur, maar de directeuren gaan daar niet over, of de algemeen directeur, en het bestuur zelf heeft daar nooit interesse in gehad. Ik heb dat ooit wel eens geopperd maar dat was helemaal geen onderwerp voor gesprek nee”*. En over het mandaat bij dergelijke verkenningen: *“Maar dat is niet gelukt, en uiteindelijk is dat [verschil in mandaat] ook, denk ik, één van de redenen waarom het is mislukt. Want je moet toch iets gaan opbouwen, en je moet elkaar wel iets gunnen. En dan moet je ook wel een beetje hetzelfde mandaat hebben”*. En een andere respondent: *“Dan had hij hier een rector, die had dan heel veel mandaat, maar die kon toch ook weer niet doorzetten, die kon ook teruggefloten worden, dus die hadden ook weer lastige posities. Dus als ik zaken ging doen met een rector hier, dan kon het toch weer zijn dat ik toch naar het bestuurskantoor moest”*. Bij het komen tot samenwerking wordt gelijkwaardigheid heel belangrijk gevonden. Zo vertelde een bestuurder: *“Bij een bestuurlijke fusie zou je eigenlijk als twee entiteiten bestaan en naast elkaar zo gaan functioneren, maar de grotere partij die kijkt er dan iets anders tegenaan. En die wil dan meer sturing hebben op. Valt wel wat voor te zeggen, tegelijkertijd is dat niet de gemoedelijke weg om tot zoiets te komen”*.

Bestuurders geven ook voorbeelden van ongelijkwaardige situaties die zij als negatief hebben ervaren. Zo zijn enkele van de bestuurders benaderd door collega's met meer leerlingen en/of scholen met het voorstel hen over te nemen. Bijvoorbeeld: *“Wel, toen we zakten naar minder dan duizend leerlingen, toen kwam een grote school uit de regio en die voelde er wel voor om ons over te nemen”*. Of bijvoorbeeld: *“... die kwamen gewoon op maandagmiddag binnen en zeiden: “Oké jij hebt problemen en dat weten wij, en wij bieden jou aan dat we de school graag willen overnemen”. De voorzitter van het bestuur en de toenmalige rector. Nou, ik heb toen gezegd, nou heren, wilt u een kop koffie en gaat iedereen zitten en rust even uit van deze mededeling en daarna heb ik ze de deur gewezen”*. Met name dit laatste citaat illustreert hoe negatief een dergelijk voorstel door de kleinere en vaak ook kwetsbare partij ervaren wordt.

Resultaten: wat bestuurders vertellen

Aan de andere kant wordt er ook in de spiegel gekeken en wordt de term Calimero-gedrag meerdere malen genoemd: *"... en daar zit ons ook in de weg dat er een te groot verschil in omvang van organisaties is, waardoor er één van de partners een soort Calimero gedrag gaat vertonen, van ik moet oppassen op mijn tellen want straks word ik opgevreten door die grote school, en blijf ik dan nog wel baas in mijn eigen school?".* En een andere bestuurder: *"Dat is dus, dat was ook een soort fundamenteel gevoel, wij zijn een beetje Calimero tegen het grote bestuur, maar goed als je je al zo opstelt dan wordt je het ook, dan ben je ook Calimero. Dus zoek de ander ook gewoon op".*

4.2.5 Concurrentie in de regio

Vrijwel alle bestuurders snijden in het gesprek het onderwerp concurrentie aan. Meerdere respondenten gaan uitgebreid in op dit thema, bijvoorbeeld door naar een collega te verwijzen: *"Die roept dan; ik wil dat wij 25% meer leerlingen gaan krijgen. ... Nou ja dat staat in de krant. Als je dan tegelijk weet dat er krimp is van 20% in de regio, dan zeg je tegelijkertijd; ik wil dat mijn concurrent veel harder last van de krimp gaat krijgen dan ik. Dat mag je misschien in je achterhoofd denken en hopen, maar om dat dan zo hardop te zeggen, dat is wel een beetje moeizaam natuurlijk".* Concurrentie is een thema waar bestuurders zich behoorlijk druk om maken. Er wordt gesproken met termen als 'groeistrategie', 'de strijd aangaan', 'vijandige zetten', 'blokkades', 'de logica van de markt', 'eigen gewin' en 'marktaandeelbehoud'. Het thema levert ook geregeld een dilemma op wanneer je als bestuurder niet mee wilt doen met de concurrentieslag: *"Maar dat gaf natuurlijk ook wel aan van hoe krijg je het voor elkaar om te zeggen van laat elkaar niet kapot concurreren, want dat is wel de keuze die onze school heeft gemaakt. Op samenwerking gericht, niet naïef zijn, behoud van marktaandeel, dat hebben we ook uitgesproken".* Meerdere bestuurders geven aan niet te willen concurreren, maar in het belang van hun school wel te moeten gaan voor behoud van marktaandeel. In sommige regio's speelt concurrentie minder een rol. Het aantal scholen en het aantal leerlingen is goed in balans, de school van de geïnterviewde is eenvoudigweg de enige school in het gebied of er is een stabiel evenwicht ontstaan tussen een school voor openbaar en een school voor protestant-christelijk onderwijs: *"De nieuwe bestuurder heb ik goed contact mee, is heel duidelijk, wij concurreren dat is ook duidelijk, wij hebben verschillende scholen, we erkennen elkaars verschillen en elkaars inzet voor eigen locaties".* Samenwerking buiten de regio gaat vaak veel makkelijker omdat concurrentie om leerlingen hier niet speelt. Zo zegt een bestuurder: *"Nee, dus dat was hier in de regio niet succesvol maar net daarbuiten weer wel. Dat viel mij ook op. Vervolgens ben ik alle samenwerkingen op onderwijskundig gebied gaan doen net buiten de regio".* En nog wat explicieter: *"Ja wat mijn ervaring in samenwerken met andere scholen is, als er geen sprake is van concurrentie, wordt alles gedeeld. Dan is er echt geen probleem. Dat ervaringen worden gedeeld, dan zijn er leergemeenschappen en dan zijn mijn leraren ook veel meer bereid om te delen, ook opvallend vind ik. Ik zie ook gewoon, of het nou op het niveau van besturen is of op het niveau van docenten, zodra de school om de hoek is, dan gaan mensen toch terughoudend zijn".* Ook kan het thema van samenwerking van invloed zijn. Zo zegt een bestuurder: *"Het is veiliger om het te hebben over de gemeenschappelijke schoonmaak dan over hoe gaan we het vak Frans die impuls geven".* Tot slot, één van de bestuurders vat het onderwerp kernachtig samen: *"Ja, er zit tussen de oren van de bestuurders nog te veel concurrentie en te weinig urgentie".*

4.2.6 Demografische krimp

Vrijwel alle bestuurders uit de eerste groep kaarten het dalende aantal leerlingen op hun school of in de regio aan. Dit leidt tot soms tot hoofdbrekens: *"Nou ja, dilemma bij mij is wel heel erg van wat moet ik in de toekomst? En niet zo, maar, met de school, hoe hou ik die school gezond? Nou dat is een opdracht, maar meer, wij naderen straks de 1100 leerlingen, dat is eigenlijk te weinig denk ik, of weet ik wel zeker. Dus wat moet ik? Dat vind ik een dilemma. Moet ik naar een samenwerking, moet ik naar een fusie, wat is verstandig? Dus dat vind ik heel moeilijk, dat zijn ook wel dingen waar ik echt mee loop te tobben".* Er wordt op strategisch niveau over nagedacht: *"En we hebben*

Resultaten: wat bestuurders vertellen

toen al in de aanloop naar het nieuwe strategisch beleidsplan verschillende sessies met de raad van toezicht gehad van wat gaan we dan doen, want het zijn verschillende scenario's, of hoe gaan we eigenlijk om met de demografische krimp". En er is echt reden tot zorg: "Nou, eigenlijk een aantal jaar geleden stonden we in school op omvallen, gewoon te weinig leerlingen, het was een brede school. Je merkte dat vooral op havo/vwo het aantal aanmeldingen terugliep". Anderen beschrijven de acties die ze hebben genomen, zoals actiever de samenwerking zoeken: "Daar is eigenlijk praktisch gezien heel weinig uit voortgekomen eigenlijk om dezelfde reden als die ik eerder noemde, bij de ene school was er wel krimp en bij de andere niet. De ene school groeit heel erg, er zijn scholen die vrij dicht bij elkaar liggen, ... Dat is ook één van de redenen waarom we gezegd hebben; we moeten geen concurrenten van elkaar zijn, dus we moeten op een andere manier gaan samenwerken en daar is die netwerkconstructie ontstaan". Een andere bestuurder bekeek het als volgt: "Want wij zaten allemaal tegen die krimp aan te kijken en heel even dacht ik, ik moet me gaan voorbereiden op krimp. Tot ik op enig moment wakker werd en dacht van, ik moet me helemaal niet voorbereiden op krimp, ik moet zorgen dat de school minimaal zo groot blijft als hij is. Want anders dan moet ik in het aanbod gaan snijden". Een enkele school krimpt zo hard, dat zij de terugloop in formatie niet kunnen opvangen en met een sociaal plan bezig zijn.

4.3 Oriëntatie op samenwerken

4.3.1 Inleiding

In de oriëntatie die aan samenwerking voorafgaat, spelen naast de in het voorgaande beschreven kenmerken van de omgeving, de gezichtspunten van de bestuurder een belangrijke rol. Dit kan zijn een duidelijke visie op het belang van het behoud van een goed onderwijsaanbod in de regio, maar ook juist de wens tot het behoud van een zelfstandige school. De zorg om de kwetsbaarheid als eenpitter speelt eveneens mee, evenals het behoud van kwaliteit in de toekomst en de invloed en opvattingen van de belanghebbenden. Een passende subsidie of gerichte wetgeving maakt dat de bestuurder eerder zal kiezen om een eventuele samenwerking verder te verkennen, al is er soms ook sprake van wetgeving die het komen tot samenwerking juist bemoeilijkt.

4.3.2 Wens om een zelfstandige school te behouden

Bestuurders vertellen dat zij er niet op uit zijn om als gevolg van samenwerking autonomie in te leveren: "In de eerste plaats, als ik dat zou doen, geeft dat ook wat autonomie weg. Wat voor mij heel belangrijk is, ik kom van een school met 2500 leerlingen in totaal, en de school waar ik werkte had 5000 leerlingen, dus alles moet overlegd worden, en nu zit ik in een organisatie waarbij als we wat willen veranderen, dan is het morgen gebeurd". Uiteraard maakt het wel uit waar de samenwerking zich op richt: "Besturen vinden het denk ik makkelijker om een stukje autonomie in te leveren als ze zeggen nou we kunnen met zijn allen een functionaris gegevensbescherming aannemen, hebben we dat goed geregeld". Het gevoel en sentiment voor de eigen organisatie, soms gekoppeld aan een specifiek dorp, speelt ook een rol: "Nou ja noem het maar op, heel het dorp bruist van de ambitie en het is echt de school van het dorp. Iedereen hier die gaat op die school, alle ouders van de leerlingen hebben hier ook op school gezeten, dus die school laat ik maar even zeggen gaan wij niet over doen aan een ander. Al zou ik dat dus willen, ik kom hier binnen, ik zit hier nu een aantal jaar en stel nou dat ik dat strategisch heel slim zou vinden, dan acht ik dat niet haalbaar". En een andere respondent: "... en was het sentiment tot aan burgemeesters en wethouders toe, van die school moet wel blijven, dus het is het sentiment van de zelfstandige school die belangrijk is voor de gemeenschap, ondanks dat het een bestuurlijke fusie was". En tot slot: "En, nou oeh, dan krijg je dit hè, verdorie wij zijn al tachtig jaar een zelfstandige school, waar is dat nou voor nodig?". Een enkele bestuurder is hier heel stellig in: "Dat is typisch de reden waarom ik het niet wil. Ik weet dat mijn school in problemen zit, maar die problemen zijn over twee jaar allemaal opgelost. Niet dat ik het kan, maar deze school heeft zo'n hoge potentie

Resultaten: wat bestuurders vertellen

dat die dat zelf kan. Is zo'n sterk merk in deze omgeving dat ik op geen enkele manier voordeel zie bij samengaan". Deze bestuurder zegt in het interview ook: "Dat is echt vanwege het feit dat we zelfstandig konden blijven en uit de grootschaligheid wilden blijven". En een collega: "Ik heb gezegd, nou, ik vind het fijn dat je aan me denkt maar het antwoord is nee. Ik zeg, ik ben eigen baas, en ik kan dat prima overeind houden met de organisatie die wij hebben".

4.3.3 Visie op het onderwijsaanbod in de regio

Veel bestuurders noemen het belang van de regio voor de keuzes die gemaakt worden. Zij doen daarbij zowel uitspraken over het bredere belang van de leerlingen in de regio als over het specifieke belang van de leerlingen op de eigen school. Over het belang van een goed onderwijsaanbod in de regio wordt door de bestuurders veel verteld. Zoals: *"Belangrijk is dat je toch het gezamenlijke doel van je moet het goed doen met elkaar voor ogen houdt. ... En ik zeg dus niet op voorhand van dat is absoluut geblokkeerd. Je moet er met een open mind in gaan en kijken naar hoe kun je nou voor die kinderen in deze streek toch het best het onderwijs verzorgen, dat blijft dan wel bovenaan staan wat mij betreft".* En een andere bestuurder zegt: *"Als bestuurder heb je natuurlijk ook wel, het gaat niet om jou, het gaat om de school. ... En sterker nog, het gaat eigenlijk niet om jouw school, het gaat om onderwijs in jouw regio. Dat is het aller allerbelangrijkste".* Bestuurders geven aan zichzelf en elkaar scherp te houden bij het in het oog houden van het regiobelang: *"Soms was dat weleens een beetje spannend van ja, mijn eigen school is toch mijn eerste belang en het samenwerkingsverband het tweede belang, maar daar hielden we elkaar dan toch wel scherp op van ja, we zitten hier wel voor het belang van alle kinderen in de regio en daardoor ging dat wel goed".* En: *"Ik zei ja dat gaan we dus wel doen, ik bedoel we geven allebei onderwijs, het is ook een brede school dus die kinderen kiezen of voor ons of voor hun, dus laten we samen optrekken. Niet zwart maken want dat heeft helemaal geen zin. Dus op dat vlak gewoon, je vrienden een beetje leren kennen, dat is denk ik wel van belang in een regio".* En tot slot: *"Nou toen is er wel heel principieel en fundamenteel de discussie gevoerd. En toen is wel gezegd, het gaat eigenlijk gewoon hier over voortgezet onderwijs hier in de regio".* Het belang van keuzemogelijkheden komt terug: *"En zo kunnen we, en we moeten ervoor zorgen dat de kwaliteit van het onderwijs gewoon goed blijft in de regio. En als dat is, dan blijft er ook wat te kiezen voor ouders en leerlingen, nou dat lijkt nou een hele gezonde situatie. Dat is eigenlijk het uitgangspunt".* En een andere bestuurder: *"Het is een groot goed dat ouders hier kunnen kiezen. Daar moeten we ook zuinig op zijn. Dat heb ik ook niet verzonnen, dat is al een honderd jaar oud bestaand recht, ik acht dat een groot goed. Maar tegelijkertijd heb je een maatschappelijke opdracht waar te maken, en die gaat over kinderen die in deze regio wonen".* Meerdere malen wordt aangegeven steeds te zoeken naar een goede balans tussen het belang van de eigen school en het bredere belang van de regio: *"Dus, je moet denk ik, ik vind dat ik het belang van deze regio even zwaar moet meetellen als het belang van mijn organisatie. En dat probeer ik ook op allebei de fronten te doen, want ook hier moet de schoorsteen roken en ook ik moet een kritische massa leerlingen hebben om alles waar te blijven maken".* En een collega: *"Maar tegelijkertijd heb je ook de maatschappelijke opdracht en zoek je wel de verbindingen in de regio met andere scholen, maar zonder je eigen belang uit het oog te verliezen".* En tot slot: *"Ik ben heel erg van het samen de goede dingen proberen te doen. Natuurlijk heb ik als eerste belang wel mijn eigen school, maar ik denk dan altijd mijn school is ook het meest gediend erbij als het met mijn burens ook goed gaat. Dat komt ook wel omdat ik me dat in die zin kan veroorloven omdat ik binnen de regio niet echt een concurrent heb".*

Kortom: *"Want dan praat je dus niet meer over de ouders die hun kinderen naar de ene of de andere school sturen, maar dan praat je over kinderen die een zo mooi mogelijke middelbare schoolopleiding moeten hebben en die erbij gebaat zijn dat scholen elkaar niet kapot concurreren maar met elkaar samen aan het werk gaan".*

Resultaten: wat bestuurders vertellen

Bestuurders doen ook uitspraken over het belang van de leerlingen op de eigen school, wat soms haaks staat op het belang van de leerlingen in de regio. Twee respondenten geven aan dat zij het niet in het belang van hun leerlingen vinden om een locatie van een ander onderwijsniveau toe te voegen. Bijvoorbeeld: *“Wil ik dat dan? Want dat geeft wel ook toch iets verandering in je leerlingpopulatie. En dus een verandering in het totaal van je school. En krijg je dan mensen van twee verschillende systemen bij jou in één gebouw bij elkaar?”*. En: *“Die gronden zijn dat wij een mavo-atheneum school zijn en dat de vmbo-locatie daar zeer belastend voor is. Als gaat om fuseren, natuurlijk willen wij de andere school best tot steun zijn, maar niet als fusie”*. Eén van deze respondenten gaf vervolgens aan dat dit anders zou liggen wanneer de vmbo-locatie anders opgeheven zou moeten worden. Het belang van de leerlingen, maar dan in de bredere context van de regio, staat voor veel bestuurders bovenaan. Een bestuurder zegt: *“En het belang van leerlingen stijgt wat mijn betreft uit boven het belang van de onderwijsorganisaties, die moeten daar dienstbaar aan zijn”*. Het belang van keuzemogelijkheden voor leerlingen wordt daarbij ook een aantal keer genoemd: *“Want ik vind wel dat er ook nog wat te kiezen moet zijn. Het ene kind heeft iets anders nodig dan het andere kind. En dat is niet over beter of slechter, anders is ook belangrijk omdat mensen verschillen”*. En: *“Dus we hebben toen heel snel elkaar gevonden als VO-scholen en gezegd; eigenlijk moeten wij ervoor zorgen dat er geen kind de gemeente uit moet. Dat moeten we samen oplossen”*. Eén bestuurder kijkt hier duidelijk anders naar: *“Ja, in mijn woonplaats hebben we één ziekenhuis. Ik ben blij dat we een goed ziekenhuis hebben. En ik hoef niet te kunnen kiezen uit een protestants-christelijk of een katholiek of een openbaar ziekenhuis. Ik wil een goede, hoogwaardige voorziening hebben. Zo kijk ik ook aan tegen onderwijs. Ik heb liever één hoogwaardige basis/kader voorziening waar ik alle onderdelen kan aanbieden, in plaats van twee waar eigenlijk motorvoertuigen net niet kan. Of havo/vwo, waarom nou twee scholen van 800? Liever echt mooie, hoogwaardige”*. En tot slot: *“Ik probeer altijd maar toch de leerlingen als uitgangspunt te nemen, dus in die zin makkelijk om dat 1, 2, 3 naar de leerlingen te vertalen, maar voor mij is het een goede maatstaf als de leerling veel aandacht krijgt. Dus je kunt veel formatie vrijmaken voor de klas, voor de leerlingen en voor de begeleiding wat extra's, Dan is dat een pluspunt en als een grote organisatie dat zou creëren voor mij, dan zou ik direct overstappen want het gaat niet om mij, het gaat niet om mij persoonlijk, het gaat om de leerling”*.

4.3.4 Zorg om kwetsbaarheid en kwaliteit

Bestuurders geven het belang van het voortbestaan van hun school voor de regio aan. Zij noemen daarbij thuisnabij aanbod of een school met de denominatie die past bij de keuze van ouders. Alleen in een meer stedelijke omgeving wordt soms gesproken van het feit dat er 'één school te veel is', maar in de interviews werd dit maar een enkele keer genoemd. Toch zijn er twijfels of de huidige positie als eenpitter ook in de toekomst houdbaar is. Bijvoorbeeld: *“Wij worden ook geconfronteerd met de vraag, dat er eigenlijk een paar keer werd gezegd, als eenpitter ga je het niet redden in een omgeving waar krimp bestaat. Eenpitter, sowieso moet je ernstig nadenken of jullie nog voortbestaan hebben”*. Dit gegeven pleit voor samenwerking: *“Wij hadden in die tijd zo'n 1350 leerlingen, de concurrent in hetzelfde gebied tegen de 1000, je kan zeggen dat dat op zich een aantal is dat als je dat bundelt dat je gewoon minder kwetsbaar bent en regionale samenwerking lag dan ook heel erg voor de hand”*. De kwetsbaarheid van de organisatie wordt meerdere malen genoemd: *“En als kleine organisatie ben je kwetsbaar als er iemand uitvalt. Af en toe loop je daar tegenaan”*. En: *“Anders is het misschien financieel wel haalbaar, heb je een gebouw, je kunt de kachel aan doen. Maar je bent zo ongelofelijk kwetsbaar. En bedenk wat voor kennis moet een leidinggevende wel niet hebben. ... Het werk wordt complexer en je kunt niet van mensen verwachten dat ze alles kunnen. Tegelijkertijd is ook nog het invullen van vacatures best wel een uitdaging, dan moet je wel komen tot samenwerking”*. In de interviews verwijzen de bestuurders geregeld naar

Resultaten: wat bestuurders vertellen

de gewenste en noodzakelijke kwaliteit bij de ondersteuning en hoe kwetsbaar deze in een kleinere setting kan zijn. Bijvoorbeeld: *“Dus we kunnen zelfstandig verder, maar ik denk zelf, wil je die kwaliteit van de ondersteuning beter hebben, dat je in een vorm van samenwerking moet gaan zitten. Zodat je gewoon samen een goede financiële man hebt, en goede HRM medewerker, weet je wel, dat soort dingetjes. Want de kwaliteit van je beleidsvoering, die bepaalt ook wel van hoe iemand in een organisatie kan functioneren. ... Maar in de kleine organisaties kun je maar een beperkt aantal mensen van een hogere schaal betalen”*. Of, in een toelichting op een voorgenomen samenwerking: *“Wij gaan nauwer met elkaar samenwerken op het gebied van onderwijs en bedrijfsvoering, waardoor energie en middelen maximaal kunnen worden benut voor de verdere verbetering van het onderwijsaanbod. Ook als, zoals verwacht, het leerlingenaantal de komende jaren daalt, zijn de scholen zo in staat om leerlingen een breed vakkenpakket te blijven bieden. De expertise, bedrijfsmatig en onderwijskundig, zal in de toekomst meer worden gedeeld, waardoor we beiden sterke scholen kunnen blijven. De inkoop, ICT, energie, leermiddelen, onderhoud kan meer worden gebundeld en het daardoor bespaarde geld kan aan het onderwijs zelf worden besteed”*.

4.3.5 Invloed van wetgeving en subsidie

Een enkele bestuurder geeft aan in het samenwerkingstraject last te hebben gehad van bepaalde wetgeving. Wetgeving kan de mogelijkheden beperken: *“Dus er moeten drie schoolplannen komen. Er moeten eigenlijk drie namen op de scholen. Ik had een meneer van de afdeling handhaving op bezoek en die zei er moet eigenlijk staan ‘bovenbouw’. Toen zei ik, wat nou als ik de pers uitnodig en we plaatsen twee apostroffen”*. En werken volgens de vigerende wet- en regelgeving vergroot de doorlooptijd: *“Maar dat houdt ook op een laat moment op, dat wij zeiden van nou er is geen urgentie dus we hoeven het ook niet onder druk te zetten, dan doen we het een jaar later en uiteindelijk bleek dat er zoveel andere ingewikkelde kwesties waren, en dan gaat het gewoon om allerlei zaken richting DUO, juridisch en noem maar op, dat het daarom heel goed was dat het een jaar later is geworden”*. Aan de andere kant kan samenwerking als gevolg van wetgeving of subsidies ondersteund worden door een financiële prikkel: *“En in het verleden hebben heel wat fusies plaatsgevonden omdat je dan heel wat geld krijgt door te fuseren met scholen, nou dat snap ik. Dat is echt een hele duidelijke reden om te zeggen, oké we gaan fuseren want het levert meer geld op dus de leerling wordt er beter van. Dus dat is wel een voorbeeld uit het verleden maar dat maakt het voor mij belangrijk om dan een samenwerking wel of niet aan te gaan denk ik”*. Of juist belemmerd worden: *“Dus zodra die scholen met elkaar in competitie zitten... Daarom snap ik dat het ministerie dat wil, het is eigenlijk inherent aan de financieringssysteem. Je hebt gewoon gezegd, de hoeveelheid leerlingen is beslissend voor de financiering. Met als gevolg dat dat centraal staat. Ik ben er echt van overtuigd dat als zij zeggen, we gaan in de financieringsstroom ook kwaliteit een rol laten spelen, dat samenwerking beter wordt”*.

4.4 Voorbereiding van de samenwerking

4.4.1 Inleiding

In de voorbereiding op samenwerking helpt het wanneer een externe partij de verkenning begeleidt. Daarnaast spelen goede analyses en/of gezamenlijke rapporten een ondersteunende rol. Bestuurders noemen daarnaast de invloed van al dan niet goede relaties en het vertrouwen dat er onderling is. Relaties en vertrouwen spelen een cruciale rol bij het daadwerkelijk komen tot samenwerking en kunnen in negatieve zin tot gevolg hebben dat een objectief gezien kansrijke verkenning plotseling stilvalt of definitief beëindigd wordt.

Resultaten: wat bestuurders vertellen

4.4.2 Rol van externe begeleiding

Meer dan de helft van de bestuurders komt met voorbeelden van externe begeleiding bij samenwerkingstrajecten. Deze begeleiders besteden aandacht aan het formuleren van een visie op de beoogde samenwerking, eventuele scenario's en mogelijke vormen van samenwerking. Ook bereiden zij de bijeenkomsten voor en faciliteren deze, soms in de rol van voorzitter. Over het algemeen zijn de bestuurders positief over de bijdrage en opbrengst van de externe begeleiding. Een bestuurder formuleert het zo: *"Ik moet wel zeggen, de kracht van de goeie samenwerking ligt denk ik wel in het feit dat we een externe partij gevraagd hebben om dat goed te regelen en te reguleren"*. Een externe begeleider is echter geen garantie voor succes, soms gaat het ondanks de goede voorbereiding op het laatst toch mis. Een respondent zegt hierover: *"Een procesbegeleider had echt mijns inziens, ons inziens, aan de voorkant moeten zeggen van ja, gaat niet goed, c.q. raden, jullie zijn zo belangrijk, het eerste wat we doen is één keer per maand gezamenlijk koffie drinken"*. Of: *"En achteraf heeft het bureau ons daar ook niet goed in ondersteund vinden wij, want die hadden dat meer vanuit hun expertise moeten voorzien"*.

4.4.3 Functie van een analyse en rapport

Ongeveer de helft van de bestuurders noemt in de beschrijvingen van samenwerkingstrajecten analyses die geresulteerd hebben in een rapport. Het begint vaak met kwantitatieve analyses en/of dataonderzoek, vaak gevolgd door een haalbaarheidsonderzoek en in sommige gevallen een gedeelde (onderwijs)visie. Het doen van onderzoek, in alle genoemde gevallen uitgevoerd door een externe partij, wordt gezien als een 'veilige' stap: *"Nou dat traject zijn we dus begonnen en nou ja, dan krijg je eerst een hele fase van dataonderzoek. Nou, dat is redelijk veilig hè, heel veel data verzameld over het aanbod, leerlingenstromen, leerlingen in de basisscholen, keuzemotieven, nou noem het maar op. Toen waren de data daar en dan kom je op het punt van tot welke conclusies leidt dat dan?"*. De bestuurders spreken zich in neutrale termen uit over het effect van deze analyses en rapporten, de indruk is dat zij dit zien als een logische en noodzakelijke stap. Een rapport zorgt echter niet altijd voor de gewenste opbrengst. Een bestuurder zegt het treffend: *"Ja, er ligt een heel mooi rapport van het externe bureau. Dat ligt hier te verstoffen, heeft denk ik een heleboel geld gekost maar ik kwam het laatst tegen, ik denk, oh ja"*.

4.4.4 Belang van relaties en vertrouwen

Uit de gesprekken blijkt dat goede relaties de samenwerking ten goede komen: *"In dat samenwerkingsverband kwamen andere bestuurders, mensen gingen beter met elkaar om, dus daardoor ging samenwerken ook meer opleveren"*. En: *"Ja, kijk, wat gewoon in elke samenwerking belangrijk is, is in hoeverre je het als persoon kan vinden met de mensen die ook in een samenwerking zitten. En dat moet je niet onderschatten"*. Of: *"Ja dat zit hem ook nog in gewoon personen. We kennen elkaar heel lang, we vertrouwen op elkaar"*. Er wordt gesproken over 'elkaar kennen', 'commitment', 'bereidheid elkaar te helpen', 'lasten én feestjes delen', 'het gewoon leuk hebben met elkaar' en 'het goede gevoel'. Deze bestuurder illustreert het belang van persoonlijke contacten als volgt: *"Aan het begin van het schooljaar gaan we met zijn allen lunchen. En dat gaat natuurlijk nergens over, je kletst over vakantie, je hebt eigenlijk helemaal nog geen inhoud, maar je leert elkaar een beetje kennen en dat maakt het zo verschrikkelijk veel makkelijker om even op te bellen en te zeggen van hoe doe jij dat of kan ik dit eens even tegen je aanhouden of ik heb een probleem, misschien kun je mij helpen?"*. Soms is er sprake van een verleden tussen bestuurders of zelfs tussen scholen dat in de weg staat: *"Maar die drie bestuurders die hadden een hele geschiedenis met elkaar. ... Dus dat was mijn eerste schermutseling met die andere school. Maar die verhalen die gaan door hè. Dat speelt nu nog steeds, ook bij de opvolgers in die school"*.

Resultaten: wat bestuurders vertellen

De persoonlijke relaties en het daarmee samenhangende vertrouwen worden als cruciaal gezien: *“Ik denk dat de persoonlijke relaties en vertrouwen dat je in de bestuurder als persoon hebt, heel erg belangrijk is. Als dat er niet is, gaat het feestje niet door”*. En: *“Ja gewoon door toch een soort van wederkerigheid en elkaar wat gunnen”*. En ook: *“Ik vond daar was wederzijds respect. En daar was ook dat je heel duidelijk elkaar wat gunde”*. Vertrouwen wordt bij samenwerkingsrelaties als cruciaal gezien. Een bestuurder beschrijft het belang van basisvertrouwen: *“Gezamenlijke doelen, maar misschien is op de allereerste plaats wel, je moet echt een basisvertrouwen hebben in de personen met wie je deze besprekingen voert. En daarom gaat er soms ook langere tijd overheen voordat je echt dat basisvertrouwen helemaal hebt bereikt. Dat is toch wel heel erg belangrijk”*. En een collega beschrijft het zo: *“Dat is natuurlijk sowieso voorwaardelijk, onderling vertrouwen. Dat er nergens onderling kunstjes geflikt worden, achterkamertjesoverleg bestaat, heeft ons ontzettend geholpen”*. Een ander bestuurder vertelt: *“Dat heeft alles te maken met vertrouwen in de man of de vrouw die er zit. Dat er in mijn ogen een klik is en dat je denkt, wij delen waarden, wij zijn voor hetzelfde aan het werk, wij vertrouwen elkaar, dan komt zo’n samenwerking wel van de grond”*. Termen die in dit kader ook gebruikt worden zijn ‘eerlijkheid’ en een ‘open vizier’. In de verhalen komt het tegenovergestelde van vertrouwen ook naar voren, door termen als ‘onbetrouwbaarheid’, ‘een enorm wantrouwen richting elkaar’, of het feit dat partijen zich niet aan afspraken houden, ‘vergeten’ iets mee te delen of toch gaan concurreren. Dat (concurrentie) doet iets met je vertrouwen. Oftewel: *“Kijk als mensen, het is allemaal leuk en aardig maar als mensen je één/twee keer een poets maken dan denk je, ja ja”*. En een collega: *“Je hebt gewoon formeel contact. Je bent voortdurend op je hoede, je laat nooit het achterste van je tong zien. Je bedenkt altijd wat zit hier dan achter? En dan weet je gewoon, met deze man komt de samenwerking niet tot stand”*. Soms lukt het om het geschaad vertrouwen bespreekbaar te maken. *“En dat hebben we gewoon aangekaart. We zijn een paar keer uit eten gegaan en hebben elkaar ongelofelijk de maat genomen, niet in de relationele sfeer, maar ‘dit kan niet’. Nou, zo lang je dat met elkaar kan doen, kan je ook gezamenlijk optrekken in zo’n regio. Want uiteindelijk is die regio beter af. En ik geloof ook dat uiteindelijk de scholen daar bij gebaat zijn”*.

4.5 Interactie met belanghebbenden

4.5.1 Inleiding

In de oriëntatie op samenwerking en de voorbereiding heeft de bestuurder te maken met veel belanghebbenden die ieder op hun eigen manier invloed kunnen hebben op de te maken afweging en keuzes. Het speelveld van de bestuurder is behoorlijk complex en bestaat uit interne belanghebbenden, zoals medewerkers, de schoolleiding, leerlingen en hun ouders, de medezeggenschapsraad, de Raad van Toezicht en daarnaast externe partijen zoals de gemeente en het toeleverend en afnemend onderwijs in de omgeving. Sommige van deze belanghebbenden hebben formele invloed op de besluiten die de bestuurder over samenwerking neemt. De medezeggenschapsraad adviseert of heeft instemmingsrecht en de Raad van Toezicht heeft de bevoegdheid om besluiten al dan niet goed te keuren. In de verhalen van de bestuurders worden met name over de rol van de Raad van Toezicht als belanghebbende veel voorbeelden genoemd. Raden van Toezicht hebben een duidelijke visie op het belang van samenwerking of verzetten zich er juist nadrukkelijk tegen en maken hierbij gebruik van de bevoegdheid die zij hebben.

4.5.2 Invloed van de medewerkers

Medewerkers kunnen zich flink verzetten tegen een op handen zijnde samenwerking, zo blijkt uit enkele interviews: *“Daar heb ik toen een keer naar de medewerkers een voorlichting over gehouden. Nou de weerstand was niet te filmen. Wat kunnen we daarvan verwachten? Wij zijn toch een unieke school? We hebben een uniek concept en een unieke cultuur, we kunnen dat niet zomaar”*. Een bestuurder geeft aan dat baanzekerheid en werkgelegenheid hier soms ook

Resultaten: wat bestuurders vertellen

een rol bij speelt: *“Dus toen dat netwerk kwam, toen waren de ambities heel hoog, om heel veel samen te gaan doen, bijvoorbeeld de backoffice gezamenlijk organiseren. ... Nou, dat was toen eigenlijk de bedoeling, maar dat heeft het toen niet gehaald, gewoon vanuit angst, angst regeert toch vaak, van de mensen die dat dan betreft en er kwam zoveel opstand op de scholen dat het voordeel niet gezien werd. Alleen maar van dit gaat personeel kosten, ja dat is natuurlijk ook zo”*. Bestuurders geven duidelijk aan dat het hun taak is om medewerkers te betrekken en de samenwerkingsplannen ‘intern in de school te verkopen’. Dat dat helpt, blijkt ook uit de verhalen: *“En toen hebben we echt in een nauwe choreografie gezegd, oké dan gaan we op dinsdag in die pauze onze personeelskamers in en dan gaan we de mensen vertellen waar we mee bezig zijn geweest en wat we zullen gaan doen in de toekomst en dan zijn we ook klaar om vragen van de pers te beantwoorden. En dat ging heel glad want we hebben eigenlijk niet één vraag gehad. Wij kwamen voorbereid op een explosie, maar die bleef uit”*. Terwijl deze zelfde bestuurder ook zei: *“En je merkt ook dat collega’s heel erg zich verbonden voelen met hún school. En er zijn ook beelden over [andere] scholen en die zijn niet noodzakelijk correct, maar die zijn er wel en die lichten helemaal op als je op samenwerking aanstuurt”*. En een collega vertelt: *“Er is veel tijd geïnvesteerd in de gesprekken met elkaar en ik dan weer met mijn medebestuurders en de directeuren onderling en er is ook weer een laag daaronder nog gekomen vanuit de docenten, dus projectgroepen met docenten onderling”*. Goede communicatie naar medewerkers en een goed voortraject met medewerkers blijken belangrijk te zijn.

4.5.3 Invloed van de schoolleiding

Uit de interviews komt naar voren dat de schoolleiding soms beelden heeft die samenwerking in de weg staan, maar dat de bestuurder daar door goede communicatie en het betrekken van deze schoolleiding zelf verandering in kan aanbrengen. Bijvoorbeeld: *“Er was toen nog een schoolleiding hier die vond, met die school ga je niet samenwerken, dat kan niet. Ik zeg waarom niet? Ja dat kan niet. Het verhaal gaat nog wel verder. Ik heb daar navraag gedaan, ik denk nou wat zou het nou zijn, decanen mochten geen voorlichting geven, wij stuurden geen leerlingen daar naar toe. Uiteindelijk bleek dat iets genuanceerder te zijn”*. Of, anders gezegd: *“Maar ook het deel intern in school, tussen aanhalingstekens, verkopen, dat is toch weer dan mijn werk dat je meer naar buiten kijkt, maar ze moeten in school ook zien wat het ze oplevert want anders werk je heel erg buiten, maar wat heeft dan de school eraan”*. Sommige bestuurders spelen hier vooraf op in en betrekken (een deel van) de schoolleiding vanaf het begin bij de samenwerking, bijvoorbeeld door hen te laten aansluiten bij bijeenkomsten met mogelijke samenwerkingspartners: *“En wij vergaderen dan eigenlijk meer met z’n achten dan met z’n vieren”*. En een collega: *“Maar als de directeuren die het werk moeten gaan doen op de scholen het gauw eens worden met elkaar en ze hadden een goede verbinding ook met het mbo gevonden, dan zit je meestal wel goed, het zijn toch de mensen die de spil zijn van het geheel”*.

4.5.4 Invloed van de medezeggenschap

Ook aan deze groep belanghebbenden wordt door de bestuurders de nodige tijd en aandacht besteed: *“Dus ik vertel daar veel over, zowel in de schoolleiding als tegen de toezichthouder als ook tegen de MR. Ik vertel altijd heel veel aan de MR ook”*. Soms al in een heel vroeg stadium: *“Ja, dus dat heb ik ook gedaan, en ook met de hele MR, dus ook met de leerlingengeleding en de oudergeleding. En met de ouderraad, dat was rondom het opstellen van het strategisch beleidsplan, is dit ook wel een thema geweest van nou we komen in de krimp, welke consequenties zou dat volgens jullie kunnen hebben en welke keuzes zou je dan maken?”*. Een enkele keer wordt door de medezeggenschapsraad (MR) blijvende zakelijke tegenstand geboden, maar de meeste bestuurders geven aan dat zij er goed in slagen de MR mee te nemen in hun afwegingen op het gebied van samenwerking. ‘Nauw contact’ en ‘aan de voorkant betrekken’ zijn hierbij sleutelwoorden.

Resultaten: wat bestuurders vertellen

4.5.5 Invloed van de Raad van Toezicht

Een Raad van Toezicht kan een samenwerking stimuleren en ondersteunen of juist verhinderen. Bestuurders spreken over raden die verkenningen voor samenwerking op een positieve manier ondersteunen en soms ook actief met de Raad van Toezicht van de samenwerkingspartner in gesprek gaan. Dit wordt gewaardeerd, een bestuurder zegt: *“Nou, de Raad van Toezicht denkt wel heel erg mee, daar heb ik echt wel wat aan”*. De Raad van Toezicht heeft vanuit zijn positie een belangrijke stem in het al dan niet gaan samenwerken en hier moet vanuit de bestuurder de nodige aandacht naar uitgaan: *“Ja, de Raad van Toezicht is best wel een gremium waar je echt rekening mee moet houden. En die hebben ook wel heel duidelijk hun mening, terwijl ze wel heel erg, in mijn geval, achter me staan. Maar zij zijn wel heel erg van dit is een mooie school en dat moeten we zo houden, die zijn behoudend. Dus daar heb ik wel weer mijn handen vol aan”*. En een collega: *“De Raad van Toezicht had zoiets van, is dit niet gewoon een bestuurlijke wens om verder te willen groeien? Nee, gaf ik aan, want als je vooruit kijkt enzovoort. En de Raad van Toezicht had toen iets van, financieel hoeft het niet, klein kan ook heel mooi zijn, dus dan komen al gauw ook een soort van bestuurlijk-organisatorische sentimenten daar hè, over groot en klein komen daarbij aan de orde. Dus dat waren in eerste instantie de eerste reacties”*. Bestuurders noemen verschillende redenen waarom Raden van Toezicht in bepaalde gevallen niet positief ten opzichte van een regionale samenwerking staan. Zij geven aan dat een Raad van Toezicht wil ‘scoren’ en zich soms wil profileren en het belang van de eigen leerlingen uit het dorp voorop stelt, net als de eigen denominatie en het voortbestaan van de eigen stichting. Bijvoorbeeld: *“En, nou oehh, dan krijg je dit hè, verdorie, wij zijn al tachtig jaar een zelfstandige school, waar is dat nou voor nodig. ... En dat vraagt ook van zo’n Raad van Toezicht is mijn ervaring, dat ze een net iets bredere blik en verantwoordelijkheid willen gaan laten groeien dan die ene school”*. De Raad van Toezicht kan een samenwerkingstraject blokkeren: *“Zo gezegd zo gedaan, dat heeft meer dan een jaar geduurd. Hele goede gesprekken over wat dan precies en welke vorm et cetera. Toen waren we bij de besluitvormingsfase en toen heeft iemand van de Raad van Toezicht dit op het allerlaatste moment geblokkeerd. ... Ja en dan moet je ook weten dat in het hele proces de voorzitters van de Raden van Toezicht en de bestuurders ook bij elkaar zijn geweest en nooit daar in die bijeenkomst is gezegd van jullie moeten nu stoppen”*. Of vanwege verschil van inzicht in de rol van de Raden van Toezicht bij het benoemen van de nieuwe bestuurder bij een voorgenomen besturenfusie: *“Toen werd het wat spannend, want hoe kom je tot die vulling van die bestuurdersrol? Onze raad stelde zich op een standpunt, we gaan met beide bestuurders in gesprek, we kiezen de beste, we kiezen één, en zij zeiden nee we willen geen procedure want we willen onze eigen”*. Toezichthouders betrekken, al in een vroeg stadium, wordt als heel belangrijk gezien. Al bij het formuleren van de strategie met betrekking tot regionale samenwerking, maar ook bij de activiteiten die de bestuurder in dit kader onderneemt. Haalbaarheidsonderzoeken en andere data willen wel eens helpen: *“En die Raad van Toezicht die bleef eigenlijk toch wel tamelijk sceptisch, het haalbaarheidsonderzoek was positief, dus toen werd er werkelijk een fusievoorbereidingstraject ingezet”*. Evenals het elkaar leren kennen en van gedachten wisselen in een gezamenlijke bijeenkomst: *“Mijn ervaring daarbij is ook wel, als die mensen elkaar gezien hebben, dan komt er toch iets van welwillendheid en chemie en dan moet het wel gek gaan, wil iedereen zijn eigen fort blijven verdedigen is mijn ervaring”*.

4.5.6 Invloed van leerlingen en ouders

Leerlingen worden als belanghebbenden door de bestuurders vooral genoemd wanneer het gaat om het behoud van onderwijs en van keuzemogelijkheden over de visie op het onderwijsaanbod in de regio. Ouders worden vooral gezien als belanghebbenden wanneer het gaat om het behoud van de identiteit van de school, de ontstaansgeschiedenis van de school en de bijdrage die ouders daar aan geleverd hebben. Dit speelt extra wanneer in een regio het overgrote deel van de inwoners eerder ook op deze school gezeten heeft: *“Nou,*

Resultaten: wat bestuurders vertellen

dat is in feite al wel even aangestipt dat ook hier in de regio er wel het sentiment was van we hebben een school waar bijna iedereen tussen de twaalf en de achttien naartoe gaat, zo'n tachtig/negentig procent, dat moet wel echt onze school blijven".

4.5.7 Invloed van de gemeente en andere partijen

De gemeente komt in de verhalen in beeld als het om huisvesting gaat, bijvoorbeeld bij plannen voor een gezamenlijke campus. Daarnaast ook wanneer het op het onderwijs als belangrijke voorziening in de gemeente aankomt: *"Ik zeg (tegen de gemeente) willen jullie ook nog zo'n mooie voorziening als in die andere gemeente over tien/vijftien jaar hier hebben? Als je dan gewoon geografisch kijkt zou het heel vreemd zijn als dit op een gegeven moment weg is".* En daarmee samenhangend: *"Ik heb ook wel onlangs, een paar maanden geleden, gevraagd om een keer echt een visie op lange termijn van hoe zien jullie dat dan binnen de gemeente met betrekking tot onderwijs".* Wanneer het bestaansrecht van de school echt onder druk komt te staan, wordt vaak intensiever samengewerkt: *"De situatie in de regio die is voor ons wel van wezenlijk belang. Ik kan wel zeggen wij werken heel nauw samen met de gemeente".* De betrokkenheid is vaak wel afhankelijk van één meer of minder actieve en betrokken wethouders: *"Daar komt ook nog bij dat de gemeente daar heel actief in mee participeert. ... De wethouder onderwijs, die daar een heel positieve rol in gespeeld heeft".* Als andere partijen worden door een enkele bestuurder het primair onderwijs, het mbo, de provincie en het bedrijfsleven genoemd, maar deze komen in de interviews maar beperkt naar voren.

4.6 Rol en positie bestuurder

4.6.1 Inleiding

Bestuurders doen in hun verhalen uitspraken over de rol van de bestuurder in het samenwerkingsproces en vertellen over hun persoonlijke belangen bij het al dan niet komen tot samenwerking. Ook de speciale positie als rector-bestuurder komt uitgebreid aan de orde evenals wat het voor het samenwerken betekent om invulling te geven aan een dergelijke dubbelfunctie. Bestuurders geven daarnaast aan dat een bestuurswissel lopende samenwerkingstrajecten vaak vertraagt of zelfs stillegt. In een enkel geval pakt de wissel positief uit voor de samenwerking, omdat de nieuwe bestuurder niet bekend is met de eventuele gevoeligheden uit het verleden.

4.6.2 Rol van de bestuurder

Tijdens het oriënteren op en het voorbereiden van een samenwerking besteden bestuurders over het algemeen veel aandacht aan communicatie met de belanghebbenden, wat blijkt uit uitspraken als 'veel vertellen', 'voorkomen van aannames', 'verwachtingenmanagement', 'iedereen meenemen' en 'in gesprek blijven'. Meerdere bestuurders benoemen daarnaast de persoonlijke belangen die kunnen spelen zoals het al dan niet behouden van de eigen baan bij verdergaande samenwerkingsvormen als fusie. Sommige bestuurders staan hier zo positief en neutraal mogelijk in, door bijvoorbeeld te zeggen: *"Echt, als dat het beste is voor het onderwijs in deze regio, dan vind ik mijn functie en de stoel waarop ik zit echt van ondergeschikt belang".* En vervolgens nog explicieter: *"als dat een belemmering is om bijvoorbeeld besprekingen te voeren, dan ben ik ook best bereid om vooraf aan een proces te zeggen, wij allen, alle bestuurders die er zitten, stellen onze functie beschikbaar en dan zien we naderhand wel hoe we dat het beste kunnen invullen. Daar zou ik best toe bereid zijn".* Het omgekeerde komt in de verhalen ook voor, bestuurders die een samenwerking juist uit de weg gaan uit angst voor het verlies van hun positie of baan, al wordt daarbij aangegeven dat dit vrijwel nooit wordt uitgesproken door de betreffende bestuurder. Het is meer een mogelijke verklaring die de respondent zelf aan de situatie geeft. Bijvoorbeeld als volgt: *"En ik heb twee jaar geleden een poging gedaan om intensief te gaan samenwerken met een ander*

Resultaten: wat bestuurders vertellen

bestuur. Het andere bestuur zag dat niet zitten. En of dat op mij zat of de samenwerking of persoonlijke belangen, dat is onder het tapijt gebleven". Het dilemma is volgens bestuurders vaak: "Hoe goed ben je in staat als persoon het persoonlijk nadeel van een fusie dat jij degene bent die naar een andere baan om moet zien, toch gewoon als een gegeven ziet. Die noodzaak die je ziet voor het onderwijs en je eigen positie".

4.6.3 Positie (rector-)bestuurder

De positie van rector-bestuurder is een bijzondere, veel respondenten vertellen hier in de interviews over en beschrijven hun bespiegelingen over deze dubbelfunctie. Veel genoemd worden de korte lijnen die samenhangen met de beperkte schaal van de eigen organisatie als eenpitter. Het dagelijks de school in kunnen lopen, de collega's kennen, reacties op genomen besluiten horen etc. wordt als heel waardevol gezien. Dit beeld werd in de gesprekken soms afgezet tegen de situatie bij een grotere stichting: *"Want vaak ga je in een kantoor ergens buiten zitten, je hebt een staf om je heen en het gaat over van alles maar niet meer over kinderen. En dat is een beetje mijn angstbeeld van bestuurders, dus dat wilde ik niet, want dat gedoe in een school vind ik wel heel leuk".*

Het combineren van twee heel verschillende rollen maakt bepaalde dingen soms ook lastiger. Bijvoorbeeld het nemen van bestuurlijke besluiten die van grote invloed kunnen zijn op het werk van medewerkers die je in de rol van rector persoonlijk kent. Zo geeft een bestuurder over een grotere organisatie aan: *"Het zakelijke van het geheel. Dat je makkelijker over dingen heen stapt. Want dat hoeft jij ook verder niet af te wikkelen met je personeel, daar heb je de directeurs weer voor".* Enkele geïnterviewden geven aan dat zij bewust voor de bestuurlijke rol hebben gekozen, juist om te voorkomen dat één van de twee rollen er bij in schiet: *"Dat soms de bestuurder te veel directeur is. En andersom zal ook weleens gebeuren, dat een directeur-bestuurder te veel bestuurder is. ... Ik ben alleen bestuurder, en dat is voor mij ook echt een keuze hoor. Wel omdat ik dat dilemma ook zie".* En de verschillende belangen die in de positie van rector-bestuurder besloten liggen komen goed naar voren in deze uitspraak: *"Als directeur sta je veel meer voor je organisatie, in je organisatie. En moet je ook vechten voor die organisatie en voor de belangen van die groep. Maar als bestuurder ben je verantwoordelijk voor het onderwijs in een bepaalde regio".*

4.6.4 Effect van een bestuurswissel

Een bestuurswissel tijdens een samenwerkingstraject is, zoals één van de respondenten het zegt: *"altijd wel weer een spannend moment".* Of, andersom bekeken: *"Ik denk dat een stabiel bestuurderscollectief ook erg meewerkt aan een positieve drive bij samenwerking".* De geïnterviewden geven voorbeelden van de impact die een bestuurswissel kan hebben, meerdere bestuurders geven aan dat een samenwerkingstraject als gevolg van een bestuurswissel volledig stil is gevallen: *"Waar we dus als vijf bestuurders een traject doorgemaakt hebben, de urgentie samen zagen, ja, nu door wisseling van personen ligt het proces eigenlijk weer gewoon op z'n gat. En dat is zeer frustrerend".* Nieuwe bestuurders zijn vaak de eerste tijd ook vooral intern bezig, zo wordt aangegeven: *"Bovendien zat daar een bestuurderswissel en die was zeer druk bezig met intern de orde op zaken te stellen en die heeft de keuze gemaakt om voorlopig alleen maar intern bezig te zijn".* Of anders gezegd: *"Dus daarom wilden we dus die bijeenkomst met die Raden van Toezicht en de wethouders zodat de klokken in één keer gelijk zouden worden gezet. En dat is nu weer ook afgeremd door die bestuurders die zeggen, ja ho. Dat snap ik hè, maar eerst moet ik het even zelf in de vingers gaan krijgen".* Een bestuurswissel geeft vertraging: *"En ja, toen kregen we dus die bestuurlijke wissel en dan komen er weer nieuwe mensen en die vragen dan weer om dataonderzoek. Nou ja, laatst hebben we dus een bijeenkomst gehad en het kostte ook ongelofelijk veel tijd om die mensen weer aan tafel te krijgen, want die hebben de*

Resultaten: wat bestuurders vertellen

urgentie niet, die beginnen weer met kennismakingsgesprekken". Toch kan een bestuurswissel ook positief uitpakken. Enkele bestuurders noemen een voorbeeld van een wissel die de mogelijkheden voor samenwerking juist vergrootte: "En het is eigenlijk begonnen doordat wij, op enig moment kregen wij hier in de regio bijna tegelijkertijd drie nieuwe rectoren. En dat is wel een jaar of tien geleden ofzo en die mensen kwamen uit heel verschillende streken en die werden niet gehinderd door schisma's uit het verleden, gevoeligheden op het gebied van geloofsovertuiging of wat dan ook".

4.7 Gerealiseerde samenwerking

4.7.1 Inleiding

De meeste van de geïnterviewde bestuurders maken actief deel uit van een samenwerkingsnetwerk, deze vervullen een belangrijke rol voor de vaak eenhoofdige bestuurders. Bij de wat intensievere samenwerkingstrajecten komt een bestuurlijke fusie regelmatig als mogelijkheid naar voren om zo de kwetsbaarheid van de school te verminderen en ook in de toekomst te kunnen blijven zorgen voor goede kwaliteit op het gebied van bedrijfsvoering. Andere samenwerkingsvormen die genoemd worden, liggen eveneens op het vlak van bedrijfsvoering, zoals het gezamenlijk inrichten van een shared service center.

4.7.2 Bestuurlijke fusie

In de verhalen van bestuurders komt een bestuurlijke fusie regelmatig bij onderzoeken gericht op samenwerking als goede optie naar voren. Bijvoorbeeld: *"En parallel daaraan, heeft niet zozeer met die samenwerking te maken, hebben wij het afgelopen jaar met één van die twee scholen ook een traject gelopen, gericht op bestuurlijke fusie. ... Er is vooronderzoek gedaan naar, zeg vijf vormen van bestuurlijke samenwerking van geheel vrijblijvend tot echt een fusie, scholenfusie. Nou, uit die scenario's kwamen we tot de conclusie dat het het meest voor de hand liggend was om een bestuurlijke fusie na te streven".* Een enkele bestuurder heeft vanuit een vorige positie al ervaring met een bestuurlijke fusie. Een niet-bestuurlijke fusie, met andere woorden het daadwerkelijk samenvoegen van twee of meer scholen tot één school, is in de gesprekken niet genoemd.

4.7.3 Netwerk

De meeste van de geïnterviewde bestuurders maken actief deel uit van een samenwerkingsnetwerk. Deze netwerken zijn vaak in het verleden ontstaan naar aanleiding van een bepaalde subsidiestroom, zoals een subsidie op het gebied van arbeidsontwikkeling, of ze zijn spontaan gevormd met collega's in de regio en/of met scholen van dezelfde denominatie. De netwerken zijn losjes georganiseerd, wat niet betekent dat er soms niet intensief samengewerkt wordt. Een bestuurder zegt het zo: *"Ja, dus je organiseert het heel licht en je haalt er relatief veel uit".*

Netwerken vervullen een belangrijke rol voor de vaak eenhoofdige bestuurders met daarnaast de functie van rector. Een bestuurder zegt hierover: *"Ik heb niet meer het gevoel dat ik die keuze alleen moet maken. Ook echt voortborduren op wat de andere scholen doen".* En een andere: *"Dus ik zie wel meerwaarde van deuren openzetten en naar buiten kijken, dus met meerdere scholen in netwerken zitten".* En een derde: *"Daar leer je best wel veel van en naast dat netwerk dat we dan als bestuurders hebben gevormd, zijn er in alle lagen van de scholen allemaal netwerken ontstaan, onder de secretaresses bijvoorbeeld onderling, onder de P&O-ers, onder de facilitaire diensten, onder het middenkader, dat heeft heel mooi dat leereffect erin gebracht. Daarom ben ik heel tevreden over het concept van zeg maar een netwerk van scholen die zeker op elkaar lijken, maar ook wel heel verschillend omgaan met allerlei thema's".* En: *"Het eenpitter zijn brengt met zich mee, als je niet oppast, een stukje*

Resultaten: wat bestuurders vertellen

eenzaamheid. En je hebt natuurlijk behoefte aan sowieso een netwerk van mensen waar je mee communiceert, waar je haalt en brengt, waar je wijzer van wordt en waar je mee wil delen. Dus toen ik hier zelf op die stoel begon, ben ik heel snel begonnen met een netwerk te openen om met elkaar samen te werken”.

Men komt geregeld bij elkaar, variërend van vijf keer per jaar tot één keer per maand. Vaak afwisselend op elk van de scholen en soms met elke keer een duidelijk thema, al dan niet voorbereid door een externe, en in een enkel geval geleid door een dagelijks bestuur. Bestuurders spreken vrijwel allemaal positief over deze samenwerkingsnetwerken: *“Als bestuurders deden we veel, we hebben allemaal werkgroepen gemaakt die op verschillende niveaus functioneren, waarbij kennis wordt gedeeld. Soms wordt iets gezamenlijk aangevlogen. Kwaliteit wordt gezamenlijk bekeken, er zijn visitaties en ja daar ben ik wel heel tevreden over”.*

4.7.4 Samenwerkingsvorm en -thema's

In de gesprekken wordt geregeld verwezen naar de samenwerkingsverbanden passend onderwijs, die in 2013 als gevolg van de Wet Passend Onderwijs zijn ingericht. Als alternatieve uitkomst van een samenwerkingstraject wordt enkele malen de optie van het laten samengaan van de bestuursbureaus genoemd en eveneens enkele malen het inrichten van een shared service center.

De voorbeelden van samenwerkingsthema's die in de interviews genoemd worden, zijn talrijk. Op HR-gebied wordt gesproken over samenwerking op het thema integraal personeelsbeleid, een gezamenlijk mobiliteitscentrum, een programma voor (aankomend) leidinggevenden, wederzijdse coaching, een netwerk voor HR-medewerkers en het samen optrekken in het komen tot een professioneel statuut. Ook worden de met subsidie ondersteunde programma's genoemd, zoals het zijn van een opleidingsschool ten behoeve van de lerarenopleidingen, de Regionale Aanpak Personeelstekort en het project Sterk Techniek Onderwijs. Op het gebied van onderwijs noemen bestuurders gezamenlijke trainingen met betrekking tot het examenreglement en toetsbeleid, het doen van audits en visitaties en een gezamenlijk traject voor samenwerking met het primair onderwijs. Ook zijn er voorbeelden van het maken van afspraken over het gezamenlijk aanbieden van vakken die door leerlingen minder gekozen worden, zoals Spaans en Wiskunde D. Op bedrijfsvoeringsgebied worden naast HR de thema's inkoop, ICT, facilitair en privacy genoemd. En tot slot worden in de interviews landelijke netwerken zoals voor Technasium, cultuurprofiel scholen en LOOT genoemd.

4.8 Dynamiek in het proces

Uit de verhalen van bestuurders komt duidelijk naar voren dat het proces om te komen tot samenwerking niet volgens vaste fases verloopt. Na een eerste oriëntatie wordt in de verhalen wel geregeld gesproken over een verkennende fase, waarbij de bestuurder met de potentiële samenwerkingspartner(s) en eventueel externe ondersteuning nagaat of samenwerken een goede keuze is voor de eigen school en/of de regio. Bijvoorbeeld: *“Dus laat maar eens kijken op welk terrein we verder tot samenwerking kunnen komen. We hebben een aantal terreinen geïdentificeerd. Dus we gaan nu een externe partij de opdracht geven om verder te kijken of we onze samenwerking kunnen intensiveren”.* Of: *“... maar dit is wel een groeimodel want onze Raden van Toezicht hebben gezegd; niet fuseren, ga maar gewoon aan het werk en dan praten we over twee jaar verder en dan kijken we eens terug wat het ons gebracht heeft”.* Verder komt uit de interviews naar voren dat het komen tot samenwerking een proces is dat veel tijd in beslag neemt, soms tot frustratie leidt, regelmatig stil valt en even zo vaak eindigt zonder daadwerkelijk samenwerkingsresultaat. Een bestuurder zegt bijvoorbeeld: *“Toen zijn we met elkaar gesprekken gestart van hoe kunnen we nu de krimpscenario's die er liggen,*

Resultaten: wat bestuurders vertellen

maar ook de scholenscenario's die er liggen, hoe kunnen we dat met elkaar door middel van een samenwerking, dat probleem met elkaar gaan tackelen? Nou, we hebben kort door de bocht vijf jaar met elkaar overlegd". En een collega: "Dus dat heeft al vertraging gekost en uiteindelijk heb ik ze dan aan tafel en ik kan echt overnieuw beginnen. Terwijl alles er ligt". Een enkele keer komt een samenwerking juist in korte tijd tot stand. Zoals bij deze bestuurder: "En dat was vrij snel geregeld. Binnen een half jaartje hebben we dat geregeld, ook weer met de diverse Raden van Toezicht. Die directeurs bedrijfsvoering, die zaten al bij elkaar". Uit de verhalen komt naar voren dat het proces om te komen tot samenwerking regelmatig tijdelijk stil valt: "... ja, nu door wisseling van personen ligt het proces eigenlijk weer gewoon op z'n gat. En dat is zeer frustrerend" of definitief eindigt zonder daadwerkelijk samenwerkingsresultaat. Een bestuurder vertelt bijvoorbeeld: "Nou, wij zijn met zijn tweeën een paar keer om tafel gaan zitten. De raden zijn ook onder begeleiding aan de slag geweest. Ja, en dat is verder nog niet bekend, maar heeft ertoe geleid dat we er niet uit gekomen zijn". En ook: "Nou, we hebben kort door de bocht vijf jaar met elkaar overlegd, we hebben daar besturen bij betrokken, gemeenten bij betrokken, uiteindelijk is het niet gelukt". Kortom, het proces van het al dan niet komen tot samenwerking zit vol onvoorspelbaarheden en 'hobbels', zoals bestuurders aangeven en leidt geregeld tot frustratie en ontevredenheid zoals een bestuurder vertelt: "Ja, ik ben eigenlijk nog niet eens zo ontevreden over die samenwerking. Ik ben vooral ontevreden over dat proces".

4.9 Verschil met en zonder krimp

Zoals eerder aangegeven is in de loop van het onderzoek besloten het onderzoek te verrijken met een tweede groep respondenten uit een vergelijkbare populatie met als enige verschil de beperkte krimp of juist groei waar zij naar verwachting mee te maken zouden krijgen. In de resultaten van het onderzoek zijn tussen deze twee groepen maar weinig opvallende zaken te constateren. Opvallend was wel het feit dat het onderwerp regio-indeling niet genoemd werd in de gesprekken met de tweede groep respondenten, de groep met bestuurders die niet te maken hebben met krimp. Het al dan niet noemen van de beperkingen van de indeling van de regio zou daarom samen kunnen hangen met het al dan niet aanwezig zijn van krimp in deze regio. Verder viel op dat bij de tweede groep respondenten een aantal onderwerpen in de gesprekken vrijwel niet naar voren kwam, dit betrof de zorg om kwetsbaarheid en kwaliteit en ondersteuning door analyse en rapport. Verder werden door de bestuurders uit de tweede groep de ouders en de gemeente niet als belanghebbende genoemd.

4.10 Effect van coronacrisis

Vanaf interview 8 is aan de respondenten gevraagd of de situatie als gevolg van de coronacrisis van invloed is op het al dan niet komen tot samenwerking. Bestuurders geven als verschil aan dat er meer behoefte was aan het uitwisselen van informatie en dat dit via een digitaal overleg soms ook gebeurde, maar dat het ook zo was dat vergaderingen en bijeenkomsten juist werden afgelast, waardoor er veel minder contactmogelijkheden waren. Al met al gaven de antwoorden geen duidelijk beeld van het effect van de coronacrisis op het al dan niet komen tot samenwerking.

4.11 Eindversie van de template en het gevonden effect

In het voorgaande is op basis van de interviews beschreven wat bestuurders noemen wanneer zij praten over het proces van het al dan niet komen tot samenwerking. Dit heeft via verschillende versies geleid tot een eindversie van het template en bijbehorende kwalitatieve informatie. Deze eindversie met drie hiërarchische niveaus heeft drie hoofdclusters waarbinnen voor sommige categorieën subclusters te onderscheiden zijn. De eindversie geeft een goed beeld van de onderwerpen die op grond van de interviews een rol spelen bij het proces van het al dan niet komen tot samenwerking. Wel is dit, ondanks de globale fasering

Resultaten: wat bestuurders vertellen

die op grond van de resultaten is aangebracht, nog steeds een statisch beeld. De eindversie van het template kan aangevuld worden met het in het onderzoek gevonden effect van de verschillende categorieën. Dit effect kan zowel helpend, hinderend, neutraal, of helpend en hinderend zijn, waarbij dat laatste afhangt van de specifieke situatie. Ook kan een effect in het onderzoek minder duidelijk gevonden zijn. Deze aanvullende inzichten op grond van het onderzoek zijn in Tabel 2 aangeduid:

Tabel 1 Eindversie template met gevonden effect

	Eindversie template	Gevonden effect
A	Oriëntatie op samenwerken	
A-1	Zorg om kwetsbaarheid en kwaliteit	helpend
A-2	Wens behoud zelfstandige school	hinderend
A-3	Visie op onderwijsaanbod regio	helpend
A-4	Ondersteunende wetgeving en subsidie	helpend
A-5	Omgevingskenmerken	
A-5-1	Regio-indeling	kan zowel helpend als hinderend zijn
A-5-2	Denominatie	in enige mate hinderend
A-5-3	Verschil in schaalgrootte	hinderend
A-5-4	Concurrentie in de regio	hinderend
A-5-5	Demografische krimp	helpend
A-6	Rol en positie bestuurder	
A-6-1	Rol van de bestuurder	kan zowel helpend als hinderend zijn
A-6-2	Positie (rector-)bestuurder	in enige mate hinderend
A-7	Bestuurswissel	kan zowel helpend als hinderend zijn
A-8	Interactie met belanghebbenden	
A-8-1	Medewerkers	
A-8-2	Schoolleiding	
A-8-3	Medezeggenschap	
A-8-4	Raad van Toezicht	kan zowel helpend als hinderend zijn
A-8-5	Leerlingen en ouders	
A-8-6	Gemeente en andere partijen	
B	Vorbereiding samenwerking	
B-1	Externe begeleiding	helpend
B-2	Analyse en rapport	helpend
B-3	Communicatie	
B-4	Relatie en vertrouwen	helpend of hinderend
B-5	Rol en positie bestuurder	

Resultaten: wat bestuurders vertellen

B-5-1	Rol van de bestuurder	kan zowel helpend als hinderend zijn
B-5-2	Positie (rector-)bestuurder	in enige mate hinderend
B-6	Bestuurswissel	kan zowel helpend als hinderend zijn
B-7	Interactie met belanghebbenden	
B-7-1	Medewerkers	
B-7-2	Schoolleiding	
B-7-3	Medezeggenschap	
B-7-4	Raad van Toezicht	kan zowel helpend als hinderend zijn
B-7-5	Leerlingen en ouders	
B-7-6	Gemeente en andere partijen	
C	Gerealiseerde samenwerking	
C-1	Bestuurlijke fusie	
C-2	Netwerk	
C-3	Anders	
C-4	Geen samenwerking	

4.12 Bespreken van de resultaten

Na een voorlopige analyse van de onderzoeksdata is de eindversie van het template met de gevonden effecten voorgelegd aan het projectteam Regionale Samenwerking, dat bestaat uit leden met ervaring met het onderwerp. Door de deelnemers aan het overleg werden verhelderende vragen gesteld en werd aangegeven wat zij herkenden en wat zij graag verder toegelicht zouden willen zien. Deelnemers gaven aan dat de onderwerpen in het template en het gevonden effect herkenbaar waren en dat zij deze inderdaad als factoren bij het al dan niet komen tot samenwerking zagen.

4.13 Tot slot

King (2004) schrijft over het komen tot een definitieve versie van een template het volgende:

One of the most difficult decisions to make when constructing an analytical template is where to stop the process of development. It is possible to go on modifying and refining definitions of codes almost ad infinitum, but research projects inevitably face external constraints which mean that you do not have unlimited time to produce an 'ideal' template. The decision about when a template is 'good enough' is always going to be unique to a particular project and a particular researcher (King, 2004, p. 263).

Met het afronden van de data-analyse is ook de definitieve versie van het template ontstaan. Bestuurders hebben veel verteld in de gesprekken die zij in het kader van het onderzoek hadden, wat een mooi en behoorlijk volledig beeld gaf van wat zij als eenpitter vinden en meemaken als het om samenwerking gaat. Aan het eind van het interview is steeds gevraagd wat zij nu alles overziend het meest belangrijk vonden bij het komen tot samenwerking. Zoals te verwachten, waren de antwoorden hierop divers. Om dit hoofdstuk in stijl af te ronden met citaten van bestuurders wordt aan de hand van enkele citaten een indruk gegeven van wat zij als meest belangrijk noemden bij het komen tot samenwerking:

Resultaten: wat bestuurders vertellen

“Dat er voor iedereen wat te halen is, als het ware, het belang van de leerling vooropstellend”.

“Je moet met het einddoel voor ogen iets beginnen. Je moet de goede mensen aan tafel hebben, die niet alleen jouw droom delen, maar ook met voldoende mandaat”.

“Het belang van de leerlingen, de leerling moet er beter van worden”.

In dit hoofdstuk is aan de hand van citaten een zo rijk mogelijke presentatie van de resultaten gegeven. Er is een eindversie van het template gepresenteerd, waarbij het in het onderzoek gevonden effect is aangegeven. In het volgende hoofdstuk wordt verder ingezoomd op de samenhang en dynamiek tussen de categorieën van het template en wordt toegewerkt naar een voorstel voor een model, waarna aanbevelingen voor de praktijk en voor verder wetenschappelijk onderzoek worden gedaan.

“

5. Discussie en model

”

5.1 Inleiding

In hoofdstuk 4 is een rijk beeld gegeven van de onderwerpen die volgens bestuurders van belang zijn voor het al dan niet komen tot samenwerking. Per onderwerp en categorie is inzicht verkregen in hoeverre deze volgens hen al dan niet behulpzaam is bij het komen tot samenwerking. Dit is aan het eind van hoofdstuk 4 in een aanvulling op de eindversie van het template in beeld gebracht. Ook is op basis van de data en aan de hand van citaten inzicht gegeven in wat bestuurders vertellen over het proces van het al dan niet komen tot samenwerking. Hierbij is duidelijk geworden dat dit proces vrijwel nooit lineair verloopt, maar veelal een dynamisch en complex proces is met bijbehorende onvoorspelbaarheden en dilemma's. Daar komt bij dat de bestuurder opereert in een complexe omgeving, met diverse in- en externe belanghebbenden die ieder op hun eigen manier invloed hebben en vervolgens ook weer door de bestuurder beïnvloed worden. Om in dit laatste meer inzicht te krijgen, wordt in dit hoofdstuk met behulp van aanvullende literatuur nog een extra slag in het werken met de data gemaakt, waarmee tegelijkertijd een belangrijke stap wordt gezet naar het komen tot een model. In dit hoofdstuk wordt daarnaast op een aantal bevindingen nader gereflecteerd en worden deze bevindingen in een breder perspectief geplaatst. Aan het eind van het hoofdstuk komt tot slot de beantwoording van de onderzoeksvraag en van de managementvraag aan de orde.

5.2. Terug naar a priori thema's

5.2.1 Inleiding

Het onderzoek richt zich op de vraag hoe het proces van het al dan niet komen tot samenwerking bij bestuurders van één school verloopt. De in het kader van het onderzoek uitgevoerde verkenning van de theorie gaf hiervoor enige inzichten, maar ook werd duidelijk dat er over dit specifieke onderwerp, samenwerking tussen bestuurders in het (voortgezet) onderwijs maar weinig relevant wetenschappelijk onderzoek beschikbaar is. Terugkijkend naar de geformuleerde a priori thema's, is te constateren dat deze in de eindversie duidelijk terug te zien zijn en dat met het onderzoek en de bijbehorende analyse tot een veel rijker overzicht van thema's en categorieën gekomen is. De eerder geformuleerde a priori thema's, te weten de persoon van de bestuurder, de dilemma's waar deze mee te maken heeft, de belanghebbenden en de situatie in de regio, zijn in de eindversie van het template goed terug te zien en verder aangevuld en uitgewerkt. Ook is een fasering in het proces van het komen tot samenwerken te zien, het vijfde a priori thema aan het begin van het onderzoek. In deze paragraaf worden deze a priori thema's nader beschouwd.

5.2.2 De omgeving

Eén van de vijf a priori thema's was de context oftewel situatie in de regio. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de omgeving waarin de school gevestigd is inderdaad een belangrijke rol speelt bij het al dan niet komen tot samenwerking, zoals San Martín-Rodríguez et al. (2005) al concludeerden op basis van hun review onderzoek. Kenmerken als de indeling van de regio en de denominatie van de eigen en ander scholen spelen een rol bij de afwegingen die de bestuurder met betrekking tot samenwerking maakt. Ook de eventuele demografische krimp is van belang bij het oriëntatieproces van de bestuurder, evenals het verschil in schaalgrootte tussen de scholen in de regio en de concurrentie waarvan al dan niet sprake is.

5.2.3 De bestuurder

Drie van de a priori thema's hadden te maken met de bestuurder, namelijk de rol die deze aanneemt, het krachtenveld waarbinnen de bestuurder opereert en de dilemma's waar de bestuurder mee te maken heeft. Uit de verhalen van bestuurders komen verschillende dilemma's naar voren, zoals de afweging om bij dalende leerlingaantallen te kiezen voor samenwerking of juist voor concurrentie en het dilemma van het belang van een

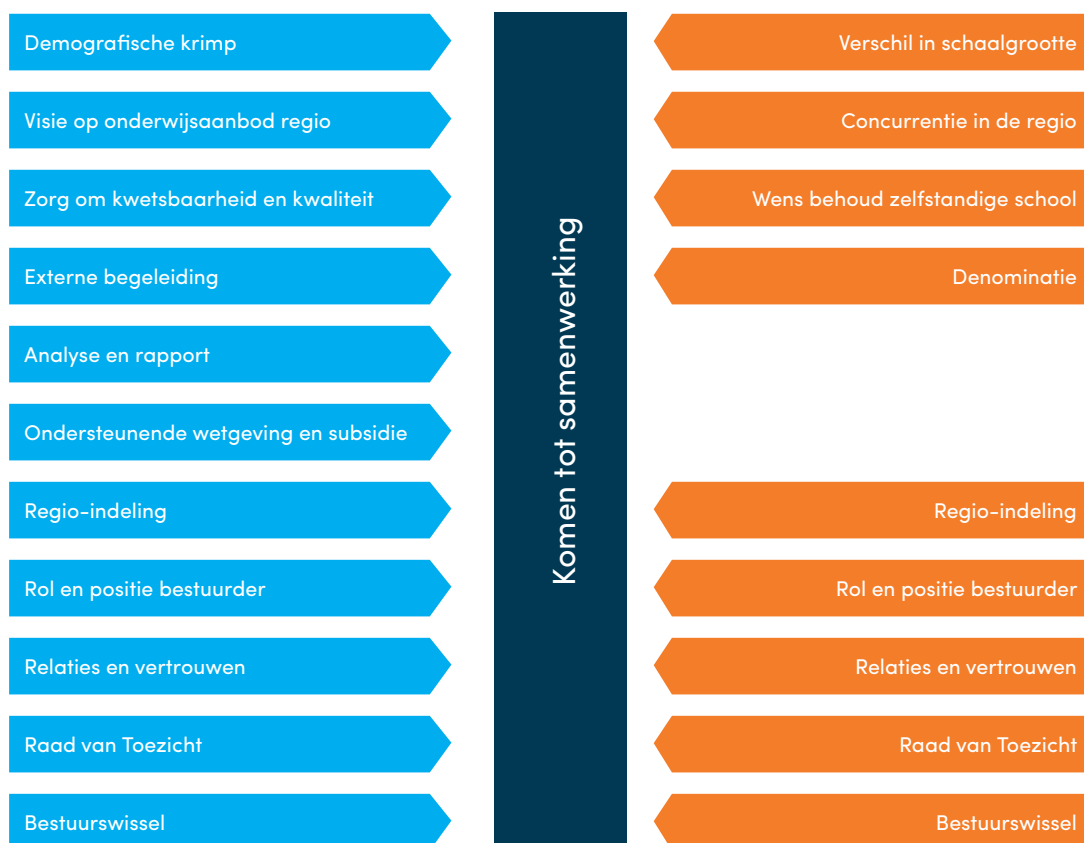
Discussie en model

toekomstbestendig onderwijsaanbod in de regio en de wens tot behoud van de eigen school als zelfstandige school.

Uit de verhalen van bestuurders is daarnaast duidelijk naar voren gekomen dat deze opereert in een complexe omgeving, met diverse in- en externe belanghebbenden met wie de bestuurder in interactie is. Uit het onderzoek is het beeld ontstaan dat de bestuurder actief de interactie met de diverse belanghebbenden opzoekt en daarmee zelf een cruciale rol vervult bij het al dan niet komen tot samenwerking. Meerdere interviews gaven het beeld van een bestuurder in de rol van een actor met een wens of noodzaak tot verandering. Om hier meer inzicht in te krijgen, wordt dit thema aan de hand van aanvullende literatuur nader beschouwd.

5.2.4 Krachtenveldanalyse volgens Lewin

Om meer inzicht te krijgen in de dynamiek en complexiteit die de bestuurders in hun verhalen beschrijven is de al in de jaren vijftig door Lewin geformuleerde *field theory* en de bijbehorende *force field analysis* geraadpleegd. Lewin gaat ervan uit dat het gedrag van een individu wordt bepaald door het effect van de werking van psychologische krachten en dat verandering tot stand komt door een verandering in deze krachten. De omgeving waarin het gedrag van een individu plaatsvindt, bestaat volgens Lewin (Burnes & Cooke, 2013) uit een geheel van interacties en krachten, die bepaald gedrag kunnen versterken of juist veranderen. Of, anders gezegd, gedrag is het product van de omgeving en de manier waarop individuen externe factoren interpreteren. Deze inzichten zijn toegepast op het verder beantwoorden van de onderzoeksvraag, waarbij de bestuurder bij het al dan niet komen tot samenwerking gezien wordt als een actor met een wens of noodzaak tot verandering die opereert in het krachtenveld van factoren en belanghebbenden. De in het onderzoek gevonden factoren zijn toegepast in een krachtenveldanalyse, wat het volgende beeld geeft:



Figuur 4 Krachtenveldanalyse

Discussie en model

Bij deze krachtenveldanalyse zijn de pijlen bewust qua breedte en lengte gelijk gehouden. De resultaten van het onderzoek geven weliswaar aanknopingspunten voor de sterkte van bepaalde krachten, maar dit biedt onvoldoende basis om in deze analyse op te nemen.

In deze krachtenveldanalyse komt goed naar voren dat de bestuurder bloot staat aan allerlei invloeden en daarin zelf ook een actieve rol kan innemen. Uit de interviews blijkt dat de bestuurder in veel gevallen inderdaad bezig is om zich te oriënteren en voor te bereiden op een mogelijke samenwerking, waarbij hij te maken heeft met allerlei hinderende of juist helpende factoren. Uit het onderzoek is ook duidelijk naar voren gekomen dat het proces van het komen tot samenwerking vrijwel nooit lineair verloopt, maar veelal een dynamisch en complex proces is dat vol onvoorspelbaarheden zit. Hier wordt in de volgende paragraaf verder op ingegaan.

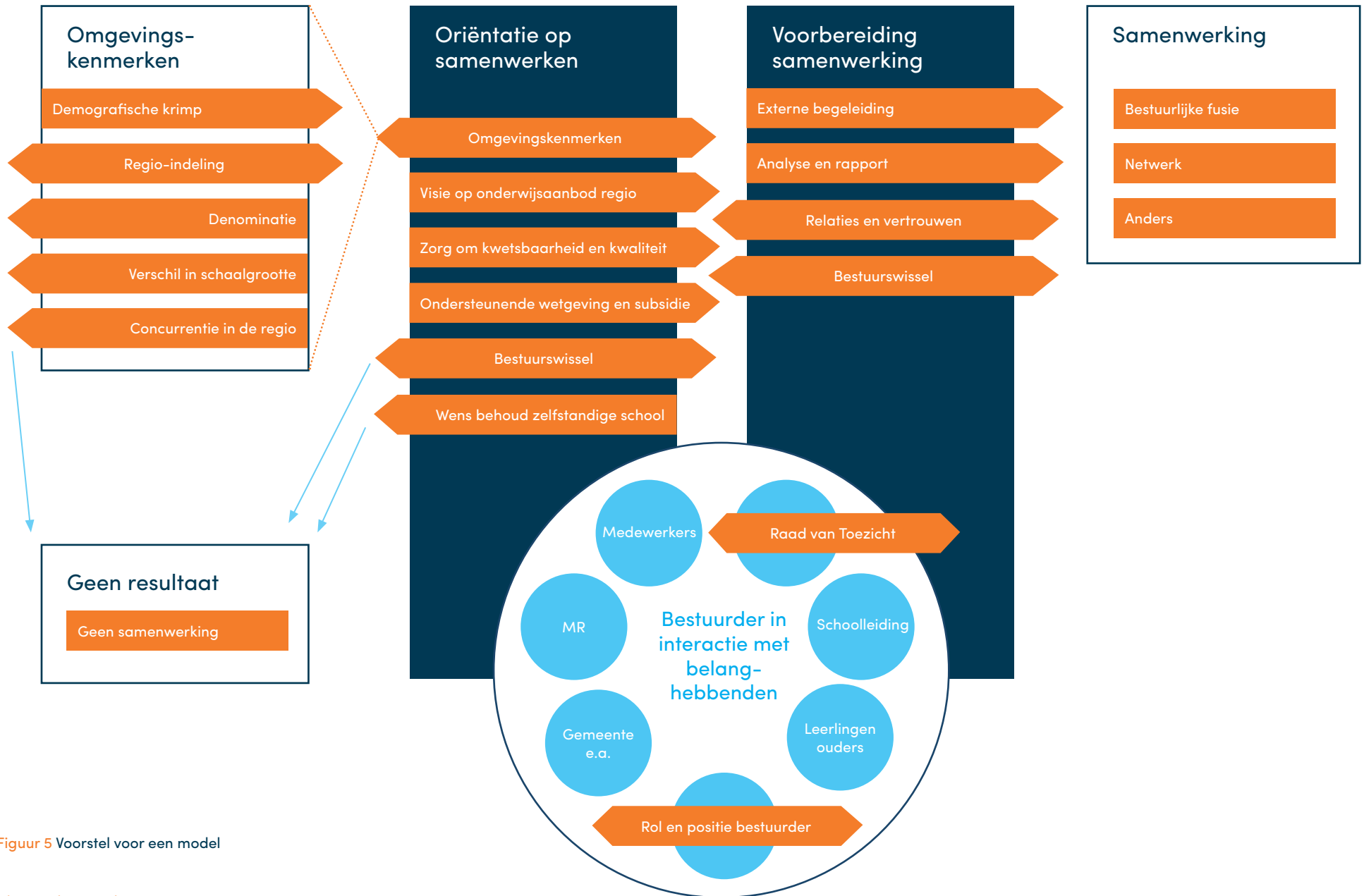
5.2.5 Het proces

De krachtenveldanalyse geeft net als de verschillende versies van het template een wat lineair beeld en is daarmee te beperkt om goed te laten zien wat er in het proces van het al dan niet komen tot samenwerking gebeurt. De elementen die van belang zijn, komen in een krachtenveldanalyse weliswaar duidelijk naar voren, maar de onderlinge dynamiek en samenhang en eventueel fasering in de tijd zijn hiermee niet in beeld. Dit is ook de kritiek die lange tijd van verschillende kanten op Lewin's theorie en model gegeven is (Burnes & Cooke, 2013; Bartunek, & Woodman, 2015). De laatste jaren wordt deze kritiek echter genuanceerd, waarbij Burnes en Cooke (2013) bijvoorbeeld aangeven dat deze deels berust op misinterpretatie van Lewin's gedachtegoed. Cummings, Bridgeman en Brown (2016) benadrukken eveneens het belang van het voorkomen van een verkeerd begrip van Lewin's model en Bartunek en Woodman (2015) hebben een aanvulling op het model voorgesteld waarbij ze aandacht hebben voor procesaspecten als timing, tempo, volgorde en ritme. Dit sluit aan bij de dynamische en proceselementen die op basis van het onderzoek aan de eindversie van het template toegevoegd kunnen worden zodat een voorstel voor een model ontstaat.

5.3 Naar een model

Zoals in het voorgaande naar voren kwam, is een duidelijke fasering van het proces van het al dan niet komen tot samenwerking niet te geven. Wel is op grond van de data een globale fasering aan te brengen, waarbij van een oriëntatie op de samenwerking naar een voorbereiding van de samenwerking wordt gegaan en vervolgens mogelijk resultaat in de vorm van een samenwerking wordt bereikt. Omgevingskenmerken spelen bij de oriëntatie een belangrijke rol. Op grond van de data is het vervolgens mogelijk dynamiek in het model aan te brengen. Van verschillende categorieën uit de template is in het onderzoek en de op basis daarvan gemaakte krachtenveldanalyse naar voren gekomen of zij het proces helpen om naar een volgende fase te gaan of juist een hinderend effect hebben, wat met behulp van pijlen in beeld is gebracht. Op deze manier ontstaat een meer dynamisch beeld van het proces van het al dan niet komen tot samenwerking. Eerder in dit hoofdstuk werd al aangegeven hoe cruciaal de rol van de bestuurder in het proces is en hoe deze opereert in interactie met de belanghebbenden. Op grond hiervan is het passend de bestuurder op een centrale positie in het model te plaatsen, waarbij het krachtenveld met de verschillende belanghebbenden om de bestuurder heen in beeld gebracht wordt. Op deze manier ontstaat een voorstel voor een model op grond van de rijke data van het onderzoek. In dit voorstel is de eindversie van het template verwerkt, is conform het template een globale fasering toegevoegd, is vervolgens dynamiek ingebracht en is tot slot de centrale rol van de bestuurder in beeld gebracht. Het resultaat is weergegeven in Figuur 5.

Discussie en model



Figuur 5 Voorstel voor een model

Discussie en model

5.4 Reflectie op bevindingen

5.4.1 Inleiding

In deze paragraaf wordt op een aantal bevindingen nader gereflecteerd en worden deze in een breder perspectief geplaatst. Er wordt dieper ingegaan op twee factoren die van grote invloed lijken te zijn op het al dan niet komen tot samenwerking en er wordt uitgebreider ingegaan op de thema's het speelveld in de regio, de rol van de bestuurder en concurrentie tussen scholen in relatie tot het bekostigingsstelsel.

5.4.2 Twee doorslaggevende factoren

In de gesprekken met bestuurders kwamen veel factoren naar voren die van belang zijn bij het al dan niet komen tot samenwerking. Gaandeweg het onderzoek viel echter op dat er weliswaar veel factoren een rol spelen bij het al dan niet komen tot samenwerking en dat deze allemaal in meer of mindere mate van invloed zijn, maar het lijkt alsof er twee doorslaggevende factoren zijn, waarbij de één gezien kan worden als een sterke *push*-factor en de andere als een krachtige *pull*-factor. De begrippen *push* en *pull* factor werden in eerste instantie gebruikt om redenen voor migratie van bevolkingsgroepen aan te duiden (Meuleman, Reeskens, Trappers, & Hooghe, 2007). Hierbij wordt ervan uit gegaan dat migratie het gevolg is van *push*-factoren, die maken dat migranten hun geboorteland verlaten, en *pull*-factoren, die maken dat migranten de wens hebben naar bepaalde landen te gaan. Deze factoren geven dus het onderscheid aan tussen sterke 'trekkende' factoren en factoren die juist 'wegduwen'. Uit de interviews bleek dat een sterke *push*-factor voor het komen tot samenwerking de urgentie is die door de bestuurder als gevolg van demografische krimp en daarmee samenhangende zorg om het bestaansrecht ervaren wordt. Een sterke *pull*-factor is juist het door de bestuurder hebben van een duidelijke visie op het onderwijsaanbod in de regio. Uit de onderzoeksdata komt naar voren dat veel van de andere gevonden factoren mogelijk minder belangrijk zijn in het proces van het komen tot samenwerken wanneer minimaal één van deze factoren aanwezig is. Een interessant inzicht dat ook aanknopingspunten geeft voor de in hoofdstuk 6 te formuleren aanbevelingen.

5.4.3 Het speelveld in de regio

In het voorgaande is naar aanleiding van de onderzoeksresultaten meerdere malen naar voren gekomen hoe cruciaal de rol van de bestuurder is in het proces van het al dan niet komen tot samenwerking. Dit hangt samen met hun positie in het Nederlandse onderwijsstelsel, bestuurders vormen het bevoegd gezag en kunnen veel invloed hebben op de koers, kwaliteit en continuïteit van de instelling. Het komen tot een toekomstbestendig en dekkend regionaal onderwijsaanbod vraagt om bestuurders die hier een visie op willen formuleren, oog hebben voor de mate van urgentie om te komen tot samenwerking en actief in interactie zijn met de belanghebbenden om hen heen. Toch is het niet terecht om de opdracht tot samenwerking of juist het gebrek daaraan volledig toe te schrijven aan de individuele bestuurder. Hoe gedreven, capabel en op samenwerking gericht een bestuurder ook is, voor het komen tot samenwerking zijn altijd meerdere partijen nodig. In die zin geeft het in Figuur 5 getoonde model het proces van het al dan niet komen tot samenwerking alleen vanuit de invalshoek van de individuele bestuurder weer. Dit is een bewuste keuze aan het begin van het onderzoek geweest, maar belangrijk is wel voor ogen te houden dat er in een regio doorgaans meerdere bestuurders van onderwijsinstellingen zijn, die zich apart of gezamenlijke oriënteren op samenwerking en deze voorbereiden. Het is dan ook terecht dat in het geactualiseerde sectorakkoord van de VO-raad één van de doelstellingen nadrukkelijk is gericht op de schoolbesturen gezamenlijk en dat deze inhoudt dat de schoolbesturen samen invulling geven aan de maatschappelijke opdracht van onder andere het zorgen voor een dekkend aanbod voor alle leerlingen in de regio (VO-raad, 2018). Bestuurders kunnen vanuit

Discussie en model

hun rol veel betekenen voor het onderwijsaanbod in de regio, maar zijn daarin wel afhankelijk van de visie, instelling en inspanningen van hun collega's in diezelfde regio.

5.4.4 Hebben we de bestuurder van eenpitters beter leren kennen?

Bij de start van het onderzoek was er bij het Project Regionale Samenwerking minder kennis van de overwegingen die bij de bestuurders van eenpitters een rol speelden, terwijl hier wel behoefte aan was. Voor de VO-raad en het project was het soms niet mogelijk met de verschillende bestuurders in contact te komen en om die reden is begin 2019 ook de rol van ledenadviseur gecreëerd, waarbij bestuurders die actief bij het project betrokken zijn een schakel kunnen vormen naar hun collega's die mogelijk te maken hebben met een wens of noodzaak tot samenwerking. Maar ook voor deze ledenadviseurs bleek het soms niet mogelijk daadwerkelijk met collega's over het onderwerp samenwerking in gesprek te gaan.

Het onderzoek heeft rijk materiaal opgeleverd waarbij veel gebruik gemaakt kon worden van letterlijke citaten, waarmee waardevol inzicht in de ervaringen en overwegingen van deze bestuurders is ontstaan. De bestuurders bleken zeer bereid hun ervaringen en overwegingen met de onderzoeker te delen en zo een uitgebreide inkijk te geven in hun bestuurlijke situatie en de manier waarop zij deze beleefden. Het onderzoek vormt daarmee een mooie en ook belangrijke schakel tussen de project- en beleidswereld en de werkelijkheid waarin de bestuurders opereren. Het onderzoek laat zien dat het de moeite loont om daadwerkelijk met deze bestuurders in gesprek te gaan en de tijd te nemen om onbevooroordeeld en in een vertrouwelijke setting naar hen te luisteren. Deze niet al te grote investering van de kant van de onderzoeker maakt dat er meer inzicht is ontstaan in de werkelijkheid van de bestuurders en daarmee meer mogelijkheid hen op een passende manier te ondersteunen bij de uitdagingen waarmee zij te maken hebben.

5.4.5 Concurrentie in relatie tot het onderwijsstelsel

Uit het onderzoek komt naar voren dat samenwerking buiten de regio vaak veel gemakkelijker tot stand komt omdat concurrentie om leerlingen hier minder speelt, wat aangeeft hoe belemmerend concurrentie voor het komen tot samenwerking kan zijn. Zoals in hoofdstuk 4 naar voren kwam, sneden vrijwel alle bestuurders in het gesprek het onderwerp concurrentie aan en gingen zij daar vaak uitgebreid op in. Meerdere bestuurders gaven aan niet te willen concurreren, maar in het belang van hun school wel te moeten gaan voor behoud van marktaandeel.

Een mogelijke verklaring hiervoor is het feit dat het huidige bekostigingsstelsel prikkels bevat die samenwerking zouden kunnen tegengaan. Scholen ontvangen een lumpsumfinanciering die gebaseerd is op het aantal leerlingen dat zich aanmeldt. Samenwerking in het belang van de regio zou kunnen betekenen dat er afspraken gemaakt worden over leerlingstromen en dat er onderling niet geconcurrereerd wordt. Dit heeft effect op het aantal aangemelde leerlingen per school en daarmee op de door die school ontvangen bekostiging. Zeker in een situatie waarin een school kwetsbaar is en kampt met de zorg om bestaansrecht, kan de niet in het belang van samenwerking zijnde impuls om leerlingen aan te trekken door te concurreren sterk zijn. Naast alle activiteiten van bestuurders, het Project Regionale Samenwerking en de VO-raad die in het voorgaande beschreven zijn, is daarom ook de vraag wat de overheid kan doen om deze voor regionale samenwerking ongunstige prikkel in het stelsel te verminderen. Dit is geen eenvoudig vraagstuk, maar wel een erg relevant vraagstuk, zo blijkt ook uit de gesprekken die in het kader van dit onderzoek met de bestuurders gehouden zijn.

5.5 De vragen beantwoord?

5.5.1 Beantwoording onderzoeksvraag

Doel van het onderzoek was het verkrijgen van inzicht in het proces van het al dan niet komen tot samenwerking bij bestuurders in het voortgezet onderwijs. De onderzoeksvraag was in aansluiting daarop hoe het proces van het al dan niet komen tot samenwerking bij bestuurders in het voortgezet onderwijs, verantwoordelijk voor één school, verloopt. Het antwoord op deze vraag is afgeleid uit de rijke set aan data die de gesprekken met de bestuurders hebben opgeleverd. Uit deze data is met behulp van template analysis een overzicht van helpende en hinderende factoren afgeleid, die vervolgens met aandacht voor het proces en de bijbehorende dynamiek zijn verwerkt tot een voorstel voor een model. Op basis van dit alles kunnen in hoofdstuk 6 aanbevelingen worden gedaan voor interventies om het komen tot samenwerking van bestuurders te ondersteunen en te bevorderen.

5.5.2 Beantwoording managementvraag

Aan het begin van het onderzoek is toegelicht dat het voor het behouden van een kwalitatief goed en thuisnabij voortgezet onderwijs in Nederland belangrijk is dat besturen hiervoor gezamenlijk de verantwoordelijkheid nemen door in een vroeg stadium samen op te trekken. De managementvraag was hoe dit proces van komen tot samenwerking bevorderd kan worden en welke interventies de VO-raad en meer specifiek het Project Regionale Samenwerking daarvoor (aanvullend) kan inzetten. Of, vanuit de bestuurders gezien, hoe de VO-raad bestuurders van instellingen met één school kan ondersteunen bij het komen tot samenwerking, om zo een bijdrage te leveren aan een thuisnabij aanbod in de regio.

Zoals uit het voorgaande blijkt, is er inzicht verkregen in de mogelijkheden om samenwerking bij bestuurders verantwoordelijk voor één school te bevorderen. Ook geven de resultaten voldoende aanknopingspunten voor het ondersteunen van de bestuurders in het proces van het komen tot samenwerking en voor het doen van aanbevelingen zoals deze in hoofdstuk 6 beschreven zijn. Het onderzoek heeft daarnaast zoals gehoopt ook een bijdrage geleverd aan het verder bespreekbaar maken van dit onderwerp bij de geïnterviewde bestuurders en het Project Regionale Samenwerking en zal dit mogelijk door het publiceren en verder uitdragen van de resultaten ook breder in de sector, doen wat eveneens een positief effect kan hebben op het vraagstuk.

“

6. Conclusies, aanbevelingen en reflectie

”

“ Conclusies, aanbevelingen en reflectie

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen weergegeven. Vervolgens wordt de bijdrage aan de theorie beschreven en worden aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan, gevolgd door aanbevelingen voor de praktijk. Tot slot wordt gereflecteerd op de in het onderzoek gemaakte keuzes.

6.2 Belangrijkste bevindingen

Doel van het onderzoek was het verkrijgen van inzicht in het proces van het al dan niet komen tot samenwerking bij bestuurders in het voortgezet onderwijs. De onderzoeksvraag was in aansluiting daarop hoe het proces van het al dan niet komen tot samenwerking bij bestuurders in het voortgezet onderwijs, verantwoordelijk voor één school, verloopt. Het antwoord op deze vraag is afgeleid uit de rijke set aan data die de gesprekken met de bestuurders hebben opgeleverd. Bij het proces van het al dan niet komen tot samenwerking bij bestuurders in het voortgezet onderwijs zijn globaal twee fasen te onderscheiden. Dit betreft de oriëntatie op samenwerken en het voorbereiden van de samenwerking, waarna al dan niet resultaat volgt. Dit resultaat is op basis van de interviews te onderscheiden in een bestuurlijke fusie, een samenwerkingsnetwerk of een samenwerkingsvorm die ligt op het vlak van bedrijfsvoering, zoals het gezamenlijk inrichten van een shared service center. Ook komt het regelmatig voor dat het proces van het komen tot samenwerking beëindigd wordt zonder daadwerkelijk samenwerkingsresultaat. Bij de oriëntatie op samenwerken spelen de omgevingskenmerken een belangrijke rol. Deze kenmerken zijn regio-indeling, demografische krimp, denominatie, verschil schaalgrootte en concurrentie in de regio, waarbij de laatste drie vrijwel altijd een hinderende rol spelen bij het komen tot samenwerking. Factoren die in de oriëntatie op samenwerken een behulpzame rol spelen, zijn het hebben van een visie op het onderwijsaanbod in de regio, zorg om kwetsbaarheid en kwaliteit van de eigen instelling en de invloed van wetgeving en subsidie. De wens tot behoud van de eigen school als zelfstandige school speelt daarentegen een belemmerende rol bij het komen tot samenwerking. In de fase van het voorbereiden van de samenwerking spelen externe begeleiding en een analyse en rapport een ondersteunende rol bij het komen tot samenwerking. Voor relaties en vertrouwen geldt dat deze zowel een behulpzame als een hinderende rol kunnen spelen, afhankelijk van hoe het met de relaties en het vertrouwen tussen de samenwerkingspartners gesteld is.

De bestuurder opereert in een complex krachtenveld en is actief in interactie met de in- en externe belanghebbenden zodat van de meeste belanghebbenden gesteld kan worden dat deze in de oriëntatie en voorbereiding niet expliciet van invloed zijn op het al dan niet komen tot samenwerking. De bestuurder heeft hen doorgaans al in een vroeg stadium bij het vraagstuk betrokken en slaagt er daarom vaak in om gezamenlijk met de belanghebbenden op te trekken. Eén groep belanghebbenden vormt hierop een uitzondering, te weten de Raad van Toezicht. Deze groep belanghebbenden komt in het onderzoek naar voren als een heel invloedrijke factor, die zowel helpend als hinderend kan zijn bij het komen tot samenwerking, maar die in ieder geval erg bepalend is bij het al dan niet komen tot samenwerking. Bestuurders en de rol die zij innemen, zijn mogelijk de belangrijkste factor bij het al dan niet komen tot samenwerking. Dit kan betrekking hebben op bestuurlijke activiteiten als visievorming en communicatie, maar ook op de persoonlijke belangen die een bestuurder heeft. De specifieke positie die rector-bestuurders van eenpitters hebben, is daarnaast in bepaalde gevallen hinderend bij het komen tot samenwerking en hetzelfde geldt in sterkere mate voor een bestuurswissel bij een potentiële samenwerkingspartner van de bestuurder. De hiervoor genoemde categorieën en het gevonden effect zijn vervolgens met aandacht voor het proces en de bijbehorende dynamiek verwerkt tot een voorstel voor een model.

Conclusies, aanbevelingen en reflectie

Uit het voorgaande blijkt dat een veelheid van factoren van invloed is op het al dan niet komen tot samenwerking tussen bestuurders in het voortgezet onderwijs. Gaandeweg het onderzoek viel echter op dat er weliswaar veel factoren zijn die een rol spelen bij het al dan niet komen tot samenwerking en dat deze allemaal in meer of mindere mate van invloed zijn, maar het lijkt dat er mogelijk twee doorslaggevende factoren zijn. Uit de interviews bleek dat een sterke factor voor het komen tot samenwerking de urgentie is die door de bestuurder als gevolg van demografische krimp en daarmee samenhangende zorg om het bestaansrecht ervaren wordt. Een andere sterke factor is het door de bestuurder hebben van een duidelijke visie op het onderwijsaanbod in de regio. De indruk is dat veel van de andere gevonden factoren minder belangrijk zijn in het proces van het komen tot samenwerken wanneer minimaal één van deze factoren aanwezig is.

6.3 Bijdrage aan de theorie en aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Bij de verkenning van de theorie is in eerste instantie gezocht naar een theoretisch model dat behulpzaam kon zijn bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Al snel werd duidelijk dat er weliswaar veel wetenschappelijk onderzoek over het thema samenwerking en andere met de onderzoeksvraag samenhangende thema's is, maar dat dit voor het onderwerp van het onderzoek, het al dan niet komen tot samenwerking bij bestuurders in het voortgezet onderwijs vrijwel niet het geval was. Het meest in de buurt kwam een onderzoek, uitgevoerd in de sectoren gezondheid en gebouwde omgeving, en bijbehorende publicaties van Kaats en Opheij (2008, 2012) wat ook een model voor het proces van komen tot samenwerking bevatte. In het onderzoek is eveneens een voorstel voor een model gemaakt, maar gezien de beperkte onderzoekspopulatie is dit vooral een begin van een model. In vervolgonderzoek zou dit model verder onderzocht en ontwikkeld kunnen worden door de onderzoekspopulatie uit te breiden. Ook is de vraag interessant hoe het model er uitziet wanneer vervolgonderzoek zich richt op een andere, met het thema samenhangende doelgroep, zoals de Raad van Toezicht. Op deze manier ontstaat een breder beeld van wat er zich afspeelt in het proces van het al dan niet komen tot samenwerking in het voortgezet onderwijs. Een andere optie is dat het voorstel voor een model geheel of gedeeltelijk overgenomen wordt en in vervolgonderzoek op basis van kwantitatief onderzoek getoetst wordt.

Daarnaast is het interessant om uit het onderzoek te leren wat het oplevert om vanuit het gezichtspunt van de bestuurders naar dit voor de overheid en VO-raad zo belangrijke maatschappelijke thema te kijken. Het onderzoek heeft duidelijk gemaakt dat het belangrijk en waardevol is om bij dergelijke thema's ruim aandacht te besteden aan de leefwereld van diegenen om wie het gaat en van wie een verandering wordt verwacht. Het onderzoek toont aan dat het de moeite heeft geloond goed naar de doelgroep op wie beleidsmaatregelen gericht zijn te luisteren en dit zo open en onbevangen mogelijk te doen. Ook laat het onderzoek zien dat het mogelijk, en misschien juist aan te raden is, dergelijk onderzoek door een insider te laten doen, om de respondenten daadwerkelijk te bereiken en zo een zo rijk mogelijke set van data te kunnen verzamelen. Het onderzoek levert tot slot een bijdrage aan het in beeld brengen van de thema's die van belang zijn bij het al dan niet komen tot samenwerking bij bestuurders van één school.

6.4 Aanbevelingen voor de praktijk

6.4.1 Inleiding

Met het onderzoek is het inzicht in het proces van het al dan niet komen tot samenwerking bij eenpitters vergroot. Een situatie die om eerder beschreven redenen de aandacht heeft van partijen als de Inspectie van het Onderwijs en het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. De managementvraag was hoe het proces van komen tot samenwerking bevorderd kan worden en welke interventies de VO-raad en meer specifiek het Project

Conclusies, aanbevelingen en reflectie

Regionale Samenwerking daarvoor (aanvullend) kan inzetten. Of, vanuit de bestuurders gezien, hoe de VO-raad bestuurders van instellingen met één school kan ondersteunen bij het komen tot samenwerking, om zo een bijdrage te leveren aan een thuisnabij aanbod in de regio. Op basis van de resultaten en conclusies van het onderzoek kunnen hiervoor de volgende aanbevelingen worden gedaan.

6.4.2 Luisteren naar bestuurders

De belangrijkste aanbeveling sluit aan bij wat het onderzoek geleerd heeft: het loont de moeite om goed naar de doelgroep op wie de verschillende beleidsmaatregelen gericht zijn te luisteren en dit zo open en onbevangen mogelijk te doen. Uit het onderzoek komt verder naar voren dat het helpt wanneer dit gesprek door een insider gedaan wordt, in het geval van dit onderzoek een collega-bestuurder. Bestuurders van één school zijn bestuurder in een heel bijzondere setting en het helpt om de tijd te nemen naar hen te luisteren, te vragen wat zij nodig hebben en hen vanaf het begin bij activiteiten en projecten te betrekken. Het Project Regionale Samenwerking van de VO-raad heeft hier op ingespeeld door aan het projectteam collega-bestuurders in de rol van ledenadviseurs toe te voegen. De veronderstelling was dat met bestuurders in de rol van ledenadviseur de verbinding met collega-bestuurders nog beter tot stand zou komen en deze ledenadviseurs als het ware een brug konden slaan tussen de VO-raad en de bestuurders waarop het project zich richt. Dit is een goede aanname geweest, al is er wel een kanttekening te plaatsen bij de gekozen rol van adviseur. Zoals aangegeven heeft het onderzoek laten zien dat het eerder belangrijk is te *luisteren* naar de bestuurders, dan hen te adviseren. Dit geldt zeker voor de specifieke doelgroep van eenpitters, bestuurders van één school, een specifieke doelgroep waarover in het algemeen minder bekend is en die zich ook door de VO-raad minder laat kennen.

6.4.3 Samenwerken kun je niet alleen

Voor samenwerking zijn tenminste twee partijen nodig. Hoezeer een bestuurder die te maken heeft met krimp misschien een passende samenwerking zou wensen, hij is hierin altijd afhankelijk van de bereidheid tot samenwerken van een collega-bestuurder. Hetzelfde geldt voor de bestuurder die een duidelijke visie op het onderwijsaanbod in de regio heeft. Samenwerken doe je niet alleen, en het is daarmee ook niet zinvol alleen de bestuurder die te maken heeft met krimp te benaderen. De aanbeveling is dan ook om de bestuurders in de regio als groep gezamenlijk te benaderen. Richt je als VO-raad en projectteam niet alleen of vooral op de bestuurder die te maken heeft met krimp, maar ga uit van een gezamenlijke bestuurlijke verantwoordelijkheid voor de regio. Mogelijk is de bestuurder van wie de school in het bestaansrecht wordt bedreigd, zeer actief in het zoeken naar samenwerking, maar heeft het gebrek aan daadwerkelijk samenwerkingsresultaat vooral te maken met de afwezigheid van de bereidheid tot samenwerken van collega-bestuurders in de regio.

6.4.4 Bestuurders hebben niet álle invloed

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat Raden van Toezicht veel invloed hebben bij het al dan niet komen tot samenwerking en hierin een bepalende rol kunnen hebben. Zij hebben de formele invloed om een voorgenomen besluit van de bestuurder om tot samenwerking te komen al dan niet goed te keuren en zijn daarnaast werkgever van de bestuurder. Dit maakt dat wanneer bestuurder en Raad van Toezicht een verschillend standpunt hebben over een voorgenomen samenwerking, het voor de bestuurder de nodige bestuurlijke moed vereist om toch vast te houden aan het voorgenomen besluit. De bestuurder moet in dat geval in feite de eigen positie ter discussie durven en willen stellen, wat niet voor elke bestuurder een haalbare kaart is. Het zou wenselijk zijn wanneer het in het proces van het al dan niet komen tot samenwerking zo ver niet hoeft te komen. Aanbeveling is daarom om de Raden van Toezicht bij dit vraagstuk als een vergelijkbare doelgroep als de bestuurder te zien en ook hen als VO-raad en projectteam in een vroeg stadium volledig bij de problematiek te betrekken.

Conclusies, aanbevelingen en reflectie

6.4.5 Aanbevelingen per categorie

Naast het voorgaande zijn er op basis van de resultaten van het onderzoek verschillende andere aanbevelingen te doen. In het onderstaande overzicht worden deze per categorie van de eindversie van het template aangegeven.

Tabel 2 Overzicht van aanbevelingen per categorie

Categorie	Aanbevelingen
Omgevingskenmerken	
Regio-indeling	Houd expliciet rekening met het effect van de regio-indeling en wek niet de indruk dat elke bestuurder in dezelfde positie zit en daarmee dezelfde samenwerkingsmogelijkheden heeft.
Denominatie	Ondersteun bestuurders van specifieke denominaties met goede voorbeelden van samenwerkingsmogelijkheden en praktische informatie over bijvoorbeeld regelgeving.
Vershil in schaalgrootte	Erken dat verschil in schaalgrootte een rol speelt en dat dit doorgaans hinderend is. Spreek met bestuurders van grotere instellingen over dit thema en gebruik dit onderzoek om aan te geven wat het effect van verschil in schaalgrootte kan zijn.
Concurrentie in de regio	Wijs bestuurders in een regio op hun verantwoordelijkheid, bied alternatieven aan, maar bovenal, erken dat het huidige systeem maakt dat concurrentie nog steeds een rol speelt. Zet het thema concurrentie vs. samenwerking nadrukkelijk op de publieke agenda en maak er een openbare discussie van.
Demografische krimp	Identificeer bestuurders die te maken hebben met demografische krimp en bied hen actief ondersteuning aan, ook om te voorkomen dat deze bestuurders als reflex op de dalende leerlingaantallen actief gaan concurreren.
Oriëntatie op samenwerken	
Aanbevelingen	
Wens behoud zelfstandige school	Spreek bestuurders aan op de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het onderwijsaanbod in de regio, maar weet dat het systeem bestuurders de ruimte biedt om deze wens te hebben.
Visie op onderwijsaanbod regio	Benader de bestuurders in de regio als groep. Richt je niet alleen of vooral op de bestuurder die te maken heeft met krimp, maar ga uit van een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de regio.
Zorg om kwetsbaarheid en kwaliteit	Luister naar bestuurders die aangeven zich zorgen te maken om de kwetsbaarheid en kwaliteit van hun instelling en bied hen actief ondersteuning aan.
Invloed wetgeving en subsidie	Lobby bij OCW voor subsidies en aanvullende/aangepaste wetgeving. Wijs bestuurders op de mogelijkheden die er al zijn en maak deze zo toegankelijk mogelijk. Breng beperkingen van wetgeving in beeld en onderzoek hoe hier mee omgegaan kan worden.
Vorbereiding samenwerking	
Aanbevelingen	
Externe begeleiding	Bied ondersteuning (zo mogelijk kosteloos) aan.
Analyse en rapport	Bied het maken van een analyse en rapport (zo mogelijk kosteloos) aan.

Conclusies, aanbevelingen en reflectie

Relaties en vertrouwen	Wees alert op het belang van onderlinge relaties en vertrouwen en luister naar wat bestuurders hierover vertellen. Vraag de bestuurder of deze op dit punt op enigerlei wijze ondersteund kan worden.
Interactie met belanghebbenden	Aanbeveling
Raad van Toezicht	Zie de Raad van Toezicht als een factor van belang en daarmee als een vergelijkbare doelgroep als de bestuurder en betrek hen in een vroeg stadium bij de problematiek.
Bestuurder	Aanbevelingen
Rol van de bestuurder	Informeer, adviseer en ondersteun de bestuurder, maar vraag vooral wat hij zelf aangeeft nodig te hebben. Denk niet voor de bestuurder en werk niet vanuit niet getoetste veronderstellingen.
Positie (rector-)bestuurder	Wees bewust van deze dubbelrol die het voor bestuurder lastig kan maken ingrijpende besluiten te nemen. Houd ook rekening met de dubbele belasting, waarbij de tijd en aandacht voor samenwerking in het gedrang kan komen.
Bestuurswissel	Speel actief in op bestuurswissels en benader de nieuwe bestuurder zo snel mogelijk. Voorzie deze desgewenst van alle advies, ondersteuning en informatie.
Gerealiseerde samenwerking	Aanbeveling
Netwerk	Zie de bestaande netwerken van bestuurders als een ingang om bestuurders te benaderen.

6.5 Reflectie op de keuzes in het onderzoek

6.5.1 Keuzes bij de start van het onderzoek

De keuze voor exploratief onderzoek is gezien de probleemstelling een goede geweest. Er was weinig informatie over het vraagstuk voorhanden en het onderzoek heeft hier zoals verwacht daadwerkelijk inzicht in gegeven. De keuze voor semigestructureerde narratieve interviews heeft hierbij geholpen, deze wijze van data verzamelen bleek zich uitstekend te lenen voor het verkrijgen van een diepgaand inzicht in de ervaringen en overwegingen van de bestuurders met het onderwerp. De interviews zijn zoveel mogelijk op een vergelijkbare manier gehouden, al is het zeker bij dergelijke minder gestructureerde en narratieve interviews niet mogelijk deze volledig objectief en op dezelfde manier te houden. Niet uit te sluiten is dat de onderzoeker in interactie op de verschillende respondenten verschillend gedrag heeft laten zien. Ook is het effect van de verschillende wijzen van het houden van de interviews in de eerste periode van de coronacrisis niet uit te sluiten, dit kan ongemerkt een rol gespeeld hebben bij de keuzes die respondenten gemaakt hebben in de mate van openheid die zij in de interviews hebben getoond.

De a priori thema's hebben geholpen het onderzoek aan de hand van enkele onderbouwd gekozen thema's in te gaan, al is het achteraf moeilijk te bepalen of de onderzoeksresultaten heel anders waren geweest wanneer deze thema's niet van tevoren waren bepaald. De a priori thema's hebben wel een goede rol vervuld bij het maken van de placemats, die op hun beurt weer geholpen hebben het interview in de loop van het gesprek te verbreden en mogelijk ook te verlengen.

Conclusies, aanbevelingen en reflectie

Voor het onderzoek is een groep respondenten geselecteerd op grond van een afbakening aan de hand van bij de onderzoeksvraag passende kenmerken. Hierbij is gezien de probleemstelling bewust het criterium van 15% verwachte krimp of meer betrokken. Gaandeweg het onderzoek ontstond de vraag welk beeld zou ontstaan wanneer er juist bestuurders die niet met krimp te maken hebben geïnterviewd zouden worden. Door deze keuze al tijdens het onderzoek te maken is duidelijk geworden dat er op grond van de resultaten van dit onderzoek tussen beide groepen weinig opvallende verschillen te constateren waren. Overigens was de tweede groep respondenten met vijf gehouden interviews te klein om hier daadwerkelijk conclusies aan te verbinden. Voor de gehele groep van respondenten geldt dat niet duidelijk is wat het effect van non-respons is. De uiteindelijke respons is voor beide groepen 57% en enkele bestuurders hebben aangegeven waarom zij niet wensten deel te nemen, maar er is geen goed inzicht in de overwegingen van bestuurders die niet zijn ingegaan op de uitnodiging tot een gesprek.

De keuze voor template analysis als techniek voor data-analyse heeft goed uitgepakt. Het werken met de verschillende versies van de template heeft structuur geboden in de verschillende slagen die bij de analyse zijn gemaakt en heeft een bruikbare eindversie van het template opgeleverd. Het feit dat de data-analyse alleen door de onderzoeker is gedaan, kan echter maken dat fouten of afwijkingen in het coderen over het hoofd zijn gezien.

6.5.2 Meerdere rollen onderzoeker

Als collega-bestuurder en ledenadviseur van het Project Regionale Samenwerking stond bij voorbaat vast dat het niet mogelijk zou zijn het onderzoek geheel neutraal uit te voeren. Door als ledenadviseur aan te sluiten bij het Project Regionale Samenwerking van de VO-raad, heeft de onderzoeker kenbaar gemaakt wat haar standpunt is met betrekking tot het onderwerp samenwerking en hier openlijk uiting aan gegeven. Na afloop van het onderzoek kan gesteld worden dat dit niet als een bezwaar hoeft te worden gezien. Door de keuzes die in het onderzoek gemaakt zijn, is juist geprobeerd van dit aandachtspunt een voordeel te maken en zo meer en rijkere data te vergaren dan in een andere situatie mogelijk zou zijn. In de loop van het onderzoek is inderdaad gebleken dat het zijn van een collega-bestuurder bij het benaderen van de respondenten gunstig uitpakte. Enkele respondenten gaven expliciet aan dat zij vrijwel nooit gingen op interviewverzoeken, maar voor een collega en in combinatie met het belangrijke onderwerp graag een uitzondering maakten. Ook was tijdens het merendeel van de interviews de indruk dat de respondenten zich vrij voelden om hun ervaringen met het onderwerp gedetailleerd en zonder terughoudendheid met de onderzoeker te delen. Deze ervaring van de kracht om als een insider onderzoek te doen sluit aan bij wat Brannick en Coghlan (2014) schrijven over het doen van onderzoek in de eigen organisatie. Zij bestrijden zoals eerder aangegeven het gezichtspunt dat het voor interne onderzoekers niet goed mogelijk is op een valide wijze onderzoek te doen en geven daarnaast aan dat dergelijk onderzoek juist informatie kan opleveren die op een meer traditionele wijze van onderzoek veel lastiger te verkrijgen zou zijn. Zij stellen dat het als insider doen van onderzoek daarom niet als problematisch gezien zou moeten worden, maar juist als waardevol en kansrijk. Wel is het volgens hen belangrijk dat onderzoekers goed voor ogen houden wat de kracht en de beperkingen van hun persoonlijke voorkennis is, zodat ze hun ervaring en theoretische kennis kunnen toepassen op de situatie waar zij zo vertrouwd mee zijn. Met het gebruik van de op de theorie en inzichten van experts gebaseerde a priori thema's en vervolgens de keuze voor semigestructureerde narratieve interviews en de analyse van de data volgens template analysis is het vertrouwen dat de onderzoeker dit bij het onderzoek voldoende heeft gedaan.

“

7. Epiloog

”

Met deze scriptie rond ik mijn onderzoek naar regionale samenwerking tussen bestuurders in het onderwijs af. Een actueel thema, waarmee ik ook in mijn werk op verschillende manieren te maken heb. Ik heb de afgelopen periode dan ook met veel plezier gewerkt aan het voorbereiden en uitvoeren van dit onderzoek en aan het schrijven van de scriptie. Hoewel het bij tijden een heel intensieve periode was, maakte het onderwerp en alles wat ik het afgelopen jaar heb geleerd dit meer dan de moeite waard.

Het fijne van een dergelijk onderzoek is dat je het niet alleen doet. Ik heb veel steun gehad van Danielle Zandee, mijn academisch begeleider, die me met haar scherpe en deskundige feedback gedurende het gehele onderzoekstraject 'op koers' hield. Sharda Nandram heeft me als kerndocent in de beginfase goed op weg geholpen en vanuit het Project Regionale Samenwerking heeft Henk van der Esch zich als praktijkbegeleider steeds betrokken getoond. Ook de leden van het projectteam dachten op het juiste moment in het onderzoek kritisch mee, met daarbij een speciaal woord van dank voor de projectondersteuning bij het komen tot de juiste selectie uit de populatie van bestuurders.

Uiteraard ook een belangrijk woord van dank voor de bestuurders die ik heb mogen spreken in het kader van dit onderzoek. Het vertrouwen dat zij mij zonder voorbehoud schonken en de openheid van de gesprekken heeft gemaakt dat ik met veel plezier terugdenk aan de periode van interviews. De eerste bestuurder heb ik op 6 maart 2020 nog een hand kunnen geven, bij de interviews die daarna volgden hielden we vooral afstand en de laatste helft van de interviews heeft via videobellen plaatsgevonden. Ondanks deze omstandigheden hebben alle geïnterviewde bestuurders mij gastvrij en uitgebreid te woord gestaan, waar ik hen erg dankbaar voor ben. Dank ook voor diegenen die ik ten behoeve van het onderzoek als expert heb mogen raadplegen, om zo mijn verwachtingen met betrekking tot het onderzoek te toetsen. En dank voor Stichting Markland College waar ik werkzaam ben en waar ik de ruimte heb gekregen om dit onderzoek te doen.

Onderzoek doen is soms een eenzame bezigheid. Het coderen van de interviews, het zoeken naar een model en het schrijven van de scriptie, al met al zijn er vele uren in gaan zitten. Hoe fijn is het dan de interesse en betrokkenheid te ervaren van familie en vrienden en van mijn net zo hardwerkende medestudenten, die toch ook tijd wisten te maken om als kritisch sparringpartner bij het onderzoek betrokken te zijn. Mijn familie wil ik vooral bedanken voor de belangstelling en ondersteuning die ze deze gehele periode hebben getoond. Wanneer je zelf met een onderzoek bezig bent, kun je hier nogal 'vol' van zijn, zo heb ik ervaren en dan is het heel fijn wanneer je familie daar alle begrip voor heeft. Dank daarvoor!

“

Literatuurlijst

”



Literatuurlijst

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.
- Ashkenas, R. (2015). There's a difference between cooperation and collaboration. *Harvard Business Review*. Opgehaald van: <https://hbr.org/2015/04/theres-a-difference-between-cooperation-and-collaboration>
- Atkinson, S. E. (1999). Collaboration: that awful "C" word. *The Urban Review*, 31(2), 173-183.
- Baarda, B., Bakker, E., Boullaart, A., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V., & Van der Velden, T. (2018). *Basisboek Kwalitatief onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff.
- Bartunek, J. M., & Woodman, R. W. (2015). Beyond Lewin: Toward a temporal approximation of organization development and change. *Annual Review Organizational Psychology Organizational Behavior*, 2015(2), 157-182.
- Beemer, F. Camps, T. W. A., & Kastelein, N. (2007). Alliantiemangement in maatschappelijke markten: Bevindingen uit praktijkreflecties. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie* 61(3/4), 139-155.
- Brannick, T., & Coghlan, D. (2014). *Doing action research in your own organization*. Londen: Sage.
- Bremekamp, R., Kaats, E., Opheij, W., & Vermeulen, I. (2010). *Succesvol samenwerken; een kompas en aanbevelingen voor betekenisvolle interactie*. Holland/Belgium Management Review 130, 8-15.
- Burnes, B., & Cooke, B. (2013). Kurt Lewin's Field Theory: A review and re-evaluation. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 408-425.
- Coöperatie VO (2019). *15 jaar Coöperatie VO. Samen zelfstandig blijven*. Den Haag: Coöperatie VO.
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 69(1), 33-60.
- Dijkgraaf, E., Hoekstra F., & Kervezee, C. (2019). *De laatste school..? Advies over de aanpak van de gevolgen van leerlingdaling in het voortgezet onderwijs*. Adviesrapport van de commissie-Dijkgraaf. Opgehaald van: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2019/03/05/kamerbrief-over-beleidsreactie-op-het-rapport-van-de-commissie-dijkgraaf>
- Farrell, M. P. (2001). *Collaborative circles: Friendship dynamics and creative work*. Chicago: University of Chicago Press.
- Graebner, M. E., Martin, J. A., & Roundy, P. T. (2012). Qualitative data: Cooking without a recipe. *Strategic Organization*, 10(3), 276-284.
- Habermas, J. (1991). *Erläuterungen zur diskursethiek*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Inspectie van het onderwijs (2018). *De Staat van het Onderwijs 2018*. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs.
- Isak, C. (2015). *What is the difference between cooperation and collaboration*. Opgehaald van: <https://techacute.com/difference-between-cooperation-collaboration/>
- Johnson, L. J., Zorn, D., Tam, B. K. Y., Lamontagne, M., & Johnson, S.A. (2003). Stakeholders' view of factors that impact successful interagency collaboration. *Exceptional Children*, 69(2), 195-209.
- Kaats, E., & Opheij, W. (2008). *Bestuurders zijn van betekenis: Allianties en netwerken vanuit bestuurlijk perspectief*. Proefschrift. Universiteit van Tilburg.
- Kaats, E., & Opheij, W. (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties*. Deventer: Kluwer.
- King, N. (2004). Using templates in the thematic analysis of text. In: *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. Londen: Sage.
- King, N., & Brooks, J. M. (2017). *Template analysis for business and management students*. Londen: Sage.



Literatuurlijst

- Klijn, E. H., & Van Twist, M. J. W. (2007). Publiek-private samenwerking in Nederland: Overzicht van theorie en praktijk. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie* 61(3/4), 156-170.
- Korzilius, H. (2000). *De kern van survey-onderzoek*. Assen: Van Gorcum.
- Levine, J. M., & Moreland, R. L. (2004). Collaboration: The social context of theory development. *Personality and Social Psychology Review* 2004, 8(2), 164-172.
- Lewin, K. (1946). Action Research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34-46.
- Meuleman, B., Reeskens, T., Trappers, A., & Hooghe, M. (2007). Arbeidsmigratie naar Europa. Een economische verklaring van migratiestromen, 1980-2004. *Tijdschrift voor Sociologie*, 28(3), 272-295.
- Mooij, D. (2019). *Projectplan Regionale Samenwerking*. Utrecht: VO-raad.
- Osborn, R., & Hagedoorn, J. (1997). The institutionalization evolutionary dynamics of interorganizational alliances networks. *Academy of Management Journal*, 40(2), 261-278.
- Onderwijsraad (2019). *Onderwijsvrijheid én overheidszorg*. Den Haag: Onderwijsraad.
- PO-Raad, VO-raad & Ministerie van OCW (2018). *Help mijn school krimpt! Leerlingdaling in het voortgezet onderwijs*. Den Haag: Ministerie van OCW. Opgehaald van: <https://ocw.atavist.com/help-mijn-school-krimpt>
- Rijksoverheid (2019). *Maximaal 48 miljoen voor scholen met krimp*. Opgehaald van: <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2019/07/15/maximaal-48-miljoen-euro-voor-scholen-met-krimp>
- de Rond, M. (2003). *Strategic alliances social facts*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- San Martín-Rodríguez, L., Beaulieu, M., D'Amour, D., & Ferrada-Viodela, M. (2005). The determinants of successful collaboration: A review of theoretical and empirical studies. *Journal of Interprofessional Care*, 19(sup1), 132-147.
- Schaveling, J. (2018). *Transcend, include and be curious. Samenwerken en leiderschap in complexe tijden*. Inaugurale rede. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit.
- Scholten, F., & Huizenga, J. (2018). *Quicksan leerlingdaling PO en VO*. Schoolbesturen, gemeenten, provincies. Weesp: Oberon.
- Slob, A. (2019a, 15 juli). *Voortgang uitwerking adviezen commissie-Dijkgraaf*. [Kamerbrief]. Opgehaald van: https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail?id=2019Z15094&did=2019D31050
- Slob, A. (2019b, 5 maart). *Beleidsreactie op het rapport van de commissie-Dijkgraaf*. [Kamerbrief]. Opgehaald van: https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail?id=2019Z04126&did=2019D08716
- Smith, R., Mackie, D. M., & Claypool, H. M. (2015). *Social Psychology. Fourth Edition*. New York: Psychology Press.
- Staveren, A. van (2012). *Actieonderzoek*. In: *Canon van het leren*. Deventer: Vakmedianet.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990) *Basics of qualitative research: Grounded Theory procedures and techniques*, Newbury Park, CA: Sage.
- Teisman, G. R. (2007). *Publiek management op de grens van chaos en orde*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Tjepkema, S., Verheijen, L., & Kabalt, J. (2019). *Waarderend veranderen. Appreciative Inquiry in de dagelijkse praktijk van managers*. Amsterdam: Boom.
- VO-academie (2019). *Samen Sterker. Regionale samenwerking voor bestuurders in het voortgezet onderwijs*. Utrecht: VO-academie.



Literatuurlijst

VO-raad (2015). *Strategisch Kader VO-raad 2015-2020*. Utrecht: VO-raad.

VO-raad (2018). *Actualisatie sectorakkoord VO*. Opgehaald van: https://www.vo_raad.nl/system/downloads/attachments/000/000/608/original/geactualiseerd_sectorakkoord_VO.pdf?1528278783

VO-raad (2019a) *Wat doet de VO-raad?* Opgehaald van: <https://www.vo-raad.nl/over-de-vo-raad/verenigingsorganisatie/wat-doet-de-vo-raad>

VO-raad (2019b). *Code Goed Onderwijsbestuur VO*. Utrecht: VO-raad. Opgehaald van: https://www.vo_raad.nl/system/downloads/attachments/000/000/003/original/Code_Goed_Onderwijsbestuur_VO_2019_0701.pdf?1561974995

VO-raad (2019c). *Opties bij krimp. Collega's vertellen*. Utrecht: VO-raad.

VO-raad (2019d). *Ledenenquête Krimp & Regionale samenwerking*. Een rapportage van de onderzoeksresultaten. Utrecht: VO-raad.