

VERDIEPING

KWALITEITSREEKS OPLEIDINGSSCHOLEN

INSTRUMENT

BESTUURLIJKE BETROKKENHEID VERSTERKEN

Anje Ros

Brigit van Rossum



Steunpunt
Opleidingsscholen

VO RAAD

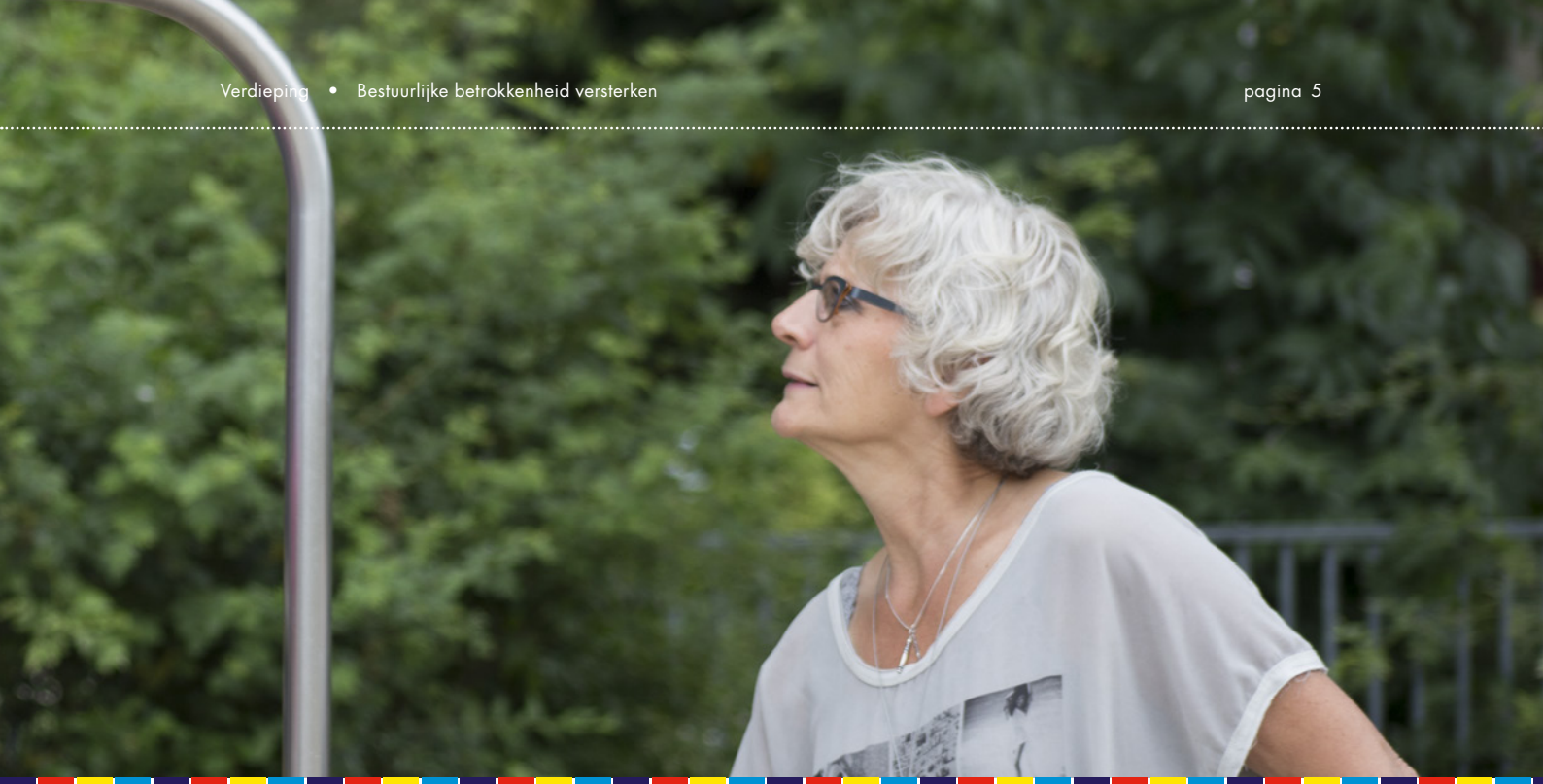
PO RAAD



Inhoudsopgave

Inleiding en doelen	5
1 Werkwijze voor bestuurders en samenwerkingsverbanden	6
2 Het kwaliteitsinstrument bestuurlijke betrokkenheid	9
3 Voorbeelden van gezamenlijke verantwoordelijkheid	14





Inleiding en doelen

Besturen spelen een belangrijke rol bij het opleiden in de school. De mate waarin besturen verantwoordelijkheid nemen, verschilt sterk. Dit katern presenteert een instrument voor samenwerkingsverbanden Opleiden in de school om met de participerende besturen het gesprek aan te gaan over de vraag wie welke rol op welke domeinen vervult. Zowel stuurgroepen van samenwerkingsverbanden als individuele besturen die meer zicht willen krijgen op hun positie in het samenwerkingsverband, kunnen dit instrument gebruiken.

Het kwaliteitsinstrument bestaat uit drie onderdelen:

1. Inhoudelijke domeinen van opleiden in de school.
2. De mate van de betrokkenheid van besturen binnen het samenwerkingsverband.
3. Niveaus van verantwoordelijkheden van besturen, geïllustreerd met een aantal voorbeelden.

Ervaringen met dit instrument laten zien dat het gebruik ervan tot verschillende opbrengsten kan leiden. We onderscheiden drie soorten doelen voor samenwerkingsverbanden:

1. Inzicht in de rollen van de besturen binnen het samenwerkingsverband en in de gezamenlijke koers

De dialoog over de drie onderdelen van het instrument geeft de betrokkenen zicht op de gezamenlijke ambitie van het samenwerkingsverband en op de wijze waarop de besturen hierbij hun taken en verantwoordelijkheden oppakken en prioriteiten stellen.

2. Betrokkenheid van besturen vergroten

Reflectie op de eigen rol en de dialoog hierover zorgen voor bewustwording van de aspecten van bestuurlijk handelen die zijn verbonden aan opleiden in de school (in brede zin), en welke taken en verantwoordelijkheden besturen oppakken. Dit kan leiden tot aanscherping van de ambities van individuele besturen en tot inspiratie om het eigen handelen te verbeteren.

3. De kwaliteit verbeteren

De dialoog over de drie onderdelen van het instrument geeft de besturen en/of de stuurgroep de mogelijkheid tot doorontwikkeling en geeft zicht op mogelijke incongruenties en knelpunten. Op basis hiervan kunnen besturen verbeteracties opstellen om de doelen van het samenwerkingsverband, gericht op de drie domeinen, te behalen.

Het gesprek over de onderwerpen in dit instrument werkt voor mij stimulerend om ook binnen mijn eigen bestuur mijn rol weer goed te nemen!

Ankie de Laat CvB ATO-Scholenkring

1 Werkwijze voor bestuurders en samenwerkingsverbanden

Dit hoofdstuk geeft enkele suggesties voor de wijze waarop individuele bestuurders en stuurgroepen van samenwerkingsverbanden met het instrument kunnen werken.

Werkwijze voor bestuurders

Bestuurders kunnen dit instrument naar eigen inzicht gebruiken, maar de ervaring leert dat de volgende aanpak effectief is:

- **Oriëntatie**

Lees, bij voorkeur samen met enkele collega-bestuurders, de drie delen van dit katern door. Lees ook de reflectievragen aan het eind van elk onderdeel.

- **Huidige situatie**

Schaal je bestuur in: bedenk in een gesprek met collega-bestuurders concrete voorbeelden van bestuurlijke activiteiten die wel en niet worden opgepakt. Ga na of dit een bewuste keuze is of toevallig tot stand is gekomen. Ga ook na of de genoemde bestuursactiviteiten incidenteel of structureel zijn, oppervlakkig of van hoge kwaliteit zijn, en of ze toevalligerwijs worden uitgevoerd of zijn geborgd.

- **Gewenste situatie**

Bespreek de gewenste situatie. Ga na of de juiste prioriteiten worden gesteld.

- **Actiepunten**

Ga na of en hoe een hoger ambitieniveau kan worden gerealiseerd. Noteer mogelijke actiepunten en maak deze zo concreet mogelijk. Laat deze niet te lang liggen. Vraag zo mogelijk feedback op de actiepunten van de opleidingsscholen binnen het eigen bestuur.

- **Bestuurlijke afstemming**

Bedenk of de doelen van het eigen bestuur overeenkomen met de ambities van het samenwerkingsverband. Welke invloed en verantwoordelijkheid van het samenwerkingsverband is gewenst? Waarover gaan besturen zelf? Hoe staan andere partners hierin?

Werkwijze in samenwerkingsverbanden

Er kunnen verschillende aanleidingen zijn om dit instrument te gebruiken, zoals bewustwording van de samenwerking of de wens om met elkaar te bepalen wat de volgende stap in de samenwerking moet zijn. Maar ook kunnen besturen het instrument inzetten, omdat de verantwoordelijkheden niet evenredig over de besturen zijn verdeeld, als het idee bestaat dat een deel van de besturen onvoldoende is betrokken of als de verantwoordelijkheid te veel bij de opleiding ligt. Het kwaliteitsinstrument kan gebruikt worden naar eigen inzicht. We geven enkele mogelijkheden, die in de praktijk effectief zijn gebleken.

Doel 1: Inzicht in de rollen van de besturen

Het is belangrijk dat de bestuurders het gesprek met elkaar aangaan over de ambities van de verschillende besturen, welke rol zij willen oppakken, waar hun prioriteiten liggen en in welke mate zij verantwoordelijkheid willen nemen voor de doelen en activiteiten van het samenwerkingsverband.

Om dat gesprek te voeren, wordt dit kwaliteitsinstrument geagendeerd op een bijeenkomst van het samenwerkingsverband waarvoor alle besturen worden uitgenodigd. De agenda kan er als volgt uitzien:

1. Introductie van het kwaliteitsinstrument en toelichting van het doel.
2. Tijd geven om het kwaliteitsinstrument te bekijken en zichzelf in te schalen.
3. In kleine groepjes de antwoorden vergelijken en de bijbehorende reflectievragen uit het kwaliteitsinstrument bespreken.



teitsinstrument bespreken.

4. Plenaire terugkoppeling en afspraken maken. Maak bijvoorbeeld een rondje waarin elke bestuurder aangeeft wat hij of zij uit de bespreking heeft meegenomen. Leg de afspraken vast.

Doel 2: Betrokkenheid van besturen vergroten

Doel van de inzet van het instrument kan zijn om

Wat een mooie onderlegger om met de hele groep hier in Venlo het inhoudelijke gesprek te kunnen voeren. Dit geeft ons weer een nieuwe impuls.

Maud Bouman, teamleider pabo Venlo Fontys Hogeschool Kind en Educatie

de betrokkenheid van individuele besturen te vergroten. Om dit te bereiken, bezoekt een lid van de stuurgroep de betreffende bestuurders om aan de hand van de drie onderdelen van het kwaliteitsinstrument te bespreken hoe de bestuurder zijn taken en verantwoordelijkheden in het samenwerkingsverband ziet en invult en welke verwachtingen er leven in het samenwerkingsverband. Dit gesprek leidt bij de betreffende bestuurder tot bewustwording van zijn rol in het samenwerkingsverband en geeft hem inzicht in wat er van hem wordt verwacht.

Het is ook zeer nuttig om zo'n gesprek te voeren met nieuwe besturen. Het instrument biedt handvatten om de nieuwe bestuurder inzicht te geven in de taken en verantwoordelijkheden die de deelname aan het samenwerkingsverband met zich meebrengt. Tegelijk krijgt de stuurgroep van het samenwerkingsverband meer zicht op wat ze van het nieuwe bestuur kan verwachten.

Doel 3: De kwaliteit verbeteren

Het kwaliteitsinstrument kan worden gebruikt om het samenwerkingsverband verder te ontwikkelen en de kwaliteit van de samenwerking te verbeteren. Nadat de stappen bij doel 1 zijn doorlopen, stelt de stuurgroep zichzelf de volgende vragen:

Tips

- Spreek met elkaar de momenten van afname af, bijvoorbeeld bij toetreding en vervolgens tweejaarlijks.
- Spreek met elkaar de minimum inzet af, is het passend dat er een passief bestuur is in jullie samenwerkingsverband? En hoeveel (pro-)actieve besturen hebben jullie nodig om jullie netwerk goed te laten functioneren?
- Is het belangrijk in jullie samenwerkingsverband dat alle domeinen evenveel aandacht krijgen?



1. Inhoudelijke domeinen

- Op welke inhoudelijke domeinen van op-leiden in de school (zie het kwaliteitsinstrument) is het samenwerkingsverband momenteel actief?
- Is de aandacht voor de drie domeinen in balans?
- Zijn er verschillen tussen besturen in de prioriteit die zij aan de drie domeinen geven?
- Is uitbreiding gewenst van de inhoudelijke terreinen waarop het samenwerkingsverband actief is?



2. Actieve rol van besturen

- Zijn er grote verschillen in de mate waarin de verschillende besturen een actieve rol spelen?
- Zijn er voldoende besturen die een (pro)actieve rol spelen?
- Worden er voldoende initiatieven genomen voor vernieuwing en verbetering? Is er voldoende draagvlak voor de uitvoering ervan?
- Op welke wijze worden minder actieve besturen betrokken bij de besluiten en activiteiten binnen het samenwerkingsverband?

3. Communicatielijnen binnen het samenwerkingsverband

- Vertalen de besturen het beleid van het samenwerkingsverband naar beleid op bestuursniveau en schoolniveau?
- Worden de evaluaties en ervaringen op de scholen doorgegeven aan het bestuur en het samenwerkingsverband?
- Zijn de communicatielijnen effectief (snel, transparant en volledig)?

4. Ontwikkelpunt

- Voor welke uitdaging staat het samenwerkingsverband?
- Welk verbeterdoel krijgt prioriteit?
- Welke actiepunten kunnen worden geformuleerd voor de stuurgroep?
- Hoe worden de actiepunten gecommuniceerd?

Het kwaliteitsinstrument is uitdrukkelijk bedoeld om met elkaar een reflectieve dialoog te voeren. Op basis van deze dialoog wordt gewerkt aan ontwikkeling en wordt de zorg voor kwaliteit(verbetering) samen gedeeld.

Omdat ons partnerschap vijf regio's heeft, organiseren we ook regionale ontmoetingen tussen onze besturen. Een stuurgroep lid en de teamleider faciliteren deze bijeenkomsten, zo werken we aan verbinding en aan kwaliteit tegelijkertijd.

Els van der Pol, Signum Onderwijs

2 Het kwaliteitsinstrument bestuurlijke betrokkenheid

Onderdeel 1

Inhoudelijke domeinen

We onderscheiden binnen het opleiden in de school drie inhoudelijke domeinen, die onderling samenhangen en elkaar kunnen versterken. Deze domeinen krijgen niet in alle samenwerkingsverbanden (en besturen) evenveel prioriteit.

1. Gezamenlijk opleiden

Gezamenlijk opleiden houdt in dat er sprake is van een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het opleiden van toekomstige leraren. Hieronder vallen: de selectie van opleidingsscholen, het begeleiden van studenten, ervoor zorgen dat er in de scholen personen zijn die deze begeleiding geven (professionalisering, facilitering), de beoordeling van het werkplekleren van studenten en het met de opleiding afstemmen en samen ontwikkelen van het opleidingscurriculum.

2. Schoolontwikkeling door onderzoek

Onderzoek in de school kan leiden tot schoolontwikkeling als gevolg van de feedbackfunctie (onderzoeksresultaten gebruiken om onderbouwde keuzes te maken) en de dialoogfunctie van onderzoek (het proces van onderzoek doen benutten om reflectieve dialoog tussen leraren en de onderzoekende houding te stimuleren). We verwijzen hiervoor naar de katernen over praktijkonderzoek. Studenten kunnen hierbij een belangrijke rol spelen. Werd er aanvankelijk alleen in academische opleidingsscholen onderzoek uitgevoerd, tegenwoordig gebeurt dit ook in toenemende mate in reguliere opleidingsscholen.

3. Voortgezette professionalisering van startende en zittende leraren

Dit derde domein gaat over de begeleiding van startende leraren in hun inductiefase, ook de startende leraren die niet direct een aanstelling hebben. Daarnaast gaat het om het stimuleren van de professionele ontwikkeling van alle leraren, zowel door middel van (master) opleidingen, als door het leren op de werkplek in brede zin.

Reflectievragen

Vragen die de besturen binnen het samenwerkingsverband zichzelf (en elkaar) kunnen stellen zijn:

- Welke prioriteiten stellen we als bestuur?
- Hoe actief zijn we op het gebied van deze drie domeinen?
- Is er op alle drie de domeinen voldoende expertise binnen ons bestuur?
- Welk domein verdient binnen ons bestuur meer aandacht en hoe gaan we dit realiseren?

Het kan zijn dat een samenwerkingsverband nog niet actief is op één van de domeinen. Vragen die dan gesteld kunnen worden, zijn:

- Vinden we dat samenwerking tussen besturen en met de opleiding hier een meerwaarde heeft?
- Wat vinden wij de verantwoordelijkheid van het eigen bestuur? Welke gemeenschappelijke ambities streven we na?
- Wie zijn voor ons bestuur interessante partners?
- Hoe zetten we de eerste stap? Wie neemt welk initiatief?

Onderdeel 2

Mate waarin besturen een actieve rol spelen

We onderscheiden vier gradaties in de mate waarin een bestuur actief participeert in het samenwerkingsverband. Deze zijn beschreven in tabel 1. Maak een keuze voor een van de domeinen waarop het samenwerkingsverband actief is.

Tabel 1: Vier gradaties van rolopvattingen van besturen in samenwerkingsverbanden opleiden in de school.

Rol van bestuur	Kenmerken
Passief	Het bestuur: • Stelt zich afwachtend op, reageert reactief op beleid van het samenwerkingsverband • Ziet het belang van opleiden in de school, maar vindt de organisatie daarvan vooral een zaak van de opleiding(en) • Beoordeelt het beleid van het samenwerkingsverband vooral op consequenties voor het eigen bestuur ('what's in it for me?') • Laat de uitvoering van het beleid van het samenwerkingsverband over aan de individuele scholen • Stemt de eigen koers ten aanzien van opleiden in de school niet af met de koers van het samenwerkingsverband • Heeft weinig zicht op de ontwikkeling van opleiden in de school in de eigen scholen • Bezoekt incidenteel bijeenkomsten van het samenwerkingsverband • Volgt niet de ontwikkelingen in andere besturen en samenwerkingsverbanden
Volgend	Het bestuur: • Speelt informatie van het samenwerkingsverband door aan individuele scholen • Onderschrijft het beleid van het samenwerkingsverband en stimuleert scholen dit uit te voeren • Zorgt voor facilitering van de scholen • Zorgt dat condities zijn vervuld • Helpt individuele scholen om een oplossing te vinden bij knelpunten • Bezoekt bijeenkomsten van het samenwerkingsverband en laat zich daar informeren en inspireren • Ziet het belang van samenwerking tussen besturen en is daartoe bereid • Heeft zicht op de organisatie van opleiden in de school en op welk beleidsorgaan welke verantwoordelijkheid heeft
Actief	Het bestuur: • Levert een actieve bijdrage aan beleid op het niveau van het samenwerkingsverband en draagt het actief uit binnen en buiten het eigen bestuur, bijvoorbeeld in het eigen beeldmateriaal • Heeft zelf een duidelijke koers, congruent met het beleid van het samenwerkingsverband • Stelt duidelijke ontwikkeldoelen per school, gekoppeld aan het strategisch beleid en evalueert deze systematisch • Heeft het eigen beleid (personeelsbeleid, onderwijskundig beleid, scholingsbeleid) afgestemd op het beleid van het samenwerkingsverband en is bereid daarin te investeren • Zorgt voor korte lijnen en een goede interne communicatie, zodat snel gehandeld kan worden • Voert regelmatig gesprekken met eigen directeuren over de uitvoering van beleid (ontwikeldoelen) en heeft goed zicht op ontwikkelingen in de scholen • Zorgt ervoor dat de juiste personen goed en snel worden geïnformeerd over maatregelen en activiteiten van het samenwerkingsverband • Denkt actief mee over beleidsmaatregelen die nodig zijn op het niveau van het samenwerkingsverband • Bereidt zich goed voor op bijeenkomsten van het samenwerkingsverband door bij agendapunten vooraf informatie, meningen en ervaringen van scholen in te winnen • Heeft oog voor verschillen tussen partners in ontwikkelingsniveau en voor verschillende belangen van de partners • Durft zich kwetsbaar op te stellen, is transparant over eigen keuzes, verdiept zich in de context van andere scholen en wordt daarbij niet belemmerd door gevoelens van concurrentie • Neemt in bijeenkomsten van het samenwerkingsverband taken op zich • Handelt vanuit een brede maatschappelijke verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van leraren
Proactief	Het bestuur: • Speelt een toonaangevende rol in het samenwerkingsverband, heeft een duidelijke visie, is constructief en toekomstgericht en fungeert als rolmodel • Levert in samenwerking met de opleiding een bijdrage aan een positief beroepsbeeld van de leraar • Voert congruent beleid, zodat maatregelen op het niveau van het samenwerkingsverband, het eigen bestuur en van individuele scholen elkaar versterken • Neemt verantwoordelijkheid op zich voor de ontwikkeling van opleiden in de school in de hele regio • Gaat constructief om met verschillen tussen partners in ontwikkelingsniveau en met verschillende belangen • Ondersteunt andere besturen bij het oplossen van knelpunten • Organiseert samenwerking met andere samenwerkingsverbanden • Selecteert voor werkgroepen en andere taken op het niveau van het samenwerkingsverband personen uit het eigen bestuur met zeer goede kwaliteiten • Anticipeert op landelijke ontwikkelingen en brengt op basis hiervan agendapunten in • Bezoekt landelijke conferenties en bijeenkomsten en brengt in het samenwerkingsverband nieuwe kennis en ideeën in • Investeert in een goede samenwerking en in het onderhouden van goede relaties met alle partners



Reflectievragen

Vragen die de besturen binnen het samenwerkingsverband zichzelf (en elkaar) kunnen stellen:

- Hoe kan onze rol binnen het samenwerkingsverband het beste worden getypeerd?
- Welke rol willen wij bij voorkeur spelen?
- Welke verandering willen wij aanbrengen in onze rol?
- Hoe bereiken we dat?
- Wie hebben we daarbij nodig?
- Op welke aspecten kunnen we een voorbeeld zijn voor andere besturen?
- Hoe kunnen we anderen helpen om een andere (meer actieve) rol te pakken?
- Kijkend naar de andere twee domeinen: welke verschillen zien we ten aanzien van onze rol?
- Vinden we deze verschillen gewenst of willen we bij (een van) deze domeinen een actievere rol spelen?

Onderdeel 3

Verantwoordelijkheden op verschillende niveaus

De verantwoordelijkheden van besturen voor opleiden in de school liggen op drie niveaus:

- Schoolniveau: de aansturing en ondersteuning van individuele (opleidings)scholen die onder het bestuur vallen.
- Bestuursniveau: beleidsontwikkeling op het niveau van het bestuur en leiding geven aan het directeurenoverleg.
- Samenwerkingsverbandniveau: gezamenlijk nadenken over beleid op het niveau van het samenwerkingsverband en dit beleid uitvoeren in samenwerking met andere besturen die in het samenwerkingsverband participeren.

In tabel 2 zijn deze verantwoordelijkheden uitgewerkt. Kies voor een domein waarop het samenwerkingsverband actief is, ga na of de inspanningen van het bestuur in balans zijn en waar eventueel extra aandacht nodig is. Het is aan te bevelen om bij de directeuren na te gaan of zij de verantwoordelijkheden van het bestuur op schoolniveau op dezelfde manier ervaren als het bestuur zelf.

Tabel 2: Verantwoordelijkheden van besturen op schoolniveau, bestuursniveau en samenwerkingsverbandniveau (swv)

	Schoolniveau	Bestuursniveau	Niveau samenwerkingsverband
Visie	• Communicatie met de scholen over de visie op swv- en bestuursniveau • Deze visie actief uitdragen • Scholen ondersteunen bij de vertaling van deze visie op schoolniveau	• Vertaling van de visie op swv-niveau naar het eigen bestuur • Alle directeuren hierbij betrekken • De visie actief uitdragen • De (naleving van de) visie regelmatig op de agenda van het directeurenoverleg zetten	• Actief bijdragen aan het ontwikkelen van een gezamenlijke visie • De visie ondersteunen en actief uitdragen
Beleidsontwikkeling en -uitvoering	• Gesprekken met individuele directeuren over de uitvoering van het beleid: ondersteunen, stimuleren, knelpunten oplossen • Conditie scheppen voor de beleidsuitvoering • Scholen stimuleren om actief mee te werken aan activiteiten van het swv	• Coherent beleid ontwikkelen, dat aansluit bij het beleid van het swv. Deelnemende scholen zorgvuldig selecteren • Tijd inruimen in het directeurenoverleg voor intervisie, bespreken van knelpunten, good practices • Informatie vanuit het swv doorspelen	• Deelnemen aan bijeenkomsten van het swv • Goede voorbereiding van en actieve participatie tijdens bijeenkomsten van het swv • Gezamenlijk nagaan welke acties nodig zijn • Meedenken over beleid op langere termijn (ook buiten eigen scope) • Actieve inzet bij taken op swv-niveau
Kwaliteitscyclus	• Zicht krijgen op de kwaliteit: afspraken nakomen, voldoende scholing, kwaliteit van uitvoering • Zo nodig verbeteracties afspreken	• Op bestuursniveau nagaan of de doelen worden behaald en dit bespreken in het directeurenoverleg • Zo nodig verbetermaatregelen nemen	• Op swv-niveau bijdragen aan evaluaties • Zich verdiepen in beschikbare evaluatiegegevens • Zo nodig verbeteracties mee-ontwikkelen en uitvoeren
Communicatie	• Informatie uit het swv doorspelen • Informeren naar ervaringen, knelpunten, oplossingen, succesfactoren	• Informatie uit het swv doorspelen • Ervaringen inbrengen van eigen scholen en andere besturen	• Zich goed op de hoogte stellen van informatie (stukken van swv goed lezen) • Inzicht geven in de situatie op eigen scholen, ervaringen inbrengen • Actief op zoek gaan naar benodigde informatie • Interesse tonen in andere besturen en om informatie vragen
Samenwerking	• Samenwerking tussen de eigen scholen stimuleren • Organiseren dat scholen van elkaar leren • Samenwerking met scholen buiten het eigen bestuur stimuleren	• Contact leggen en informatie en ervaringen uitwisselen met andere besturen • Samenwerken met andere besturen	• Kennis uitwisselen met besturen buiten het swv



Reflectievragen

Vragen die de besturen binnen het samenwerkingsverband zichzelf (en elkaar) kunnen stellen:

- Op welk niveau nemen wij als bestuur onze verantwoordelijkheid en op welk niveau minder?
- Op welke aspecten zijn we minder actief?
- Zouden onze directeuren dezelfde mening hebben over de (invulling van de) verantwoordelijkheden van ons bestuur op schoolniveau?
- Kijkend naar de andere twee domeinen: welke verschillen zien we in onze activiteiten?
- Vinden we deze verschillen gewenst of willen we in (een van) deze domeinen een actievere rol spelen?
- Hoe ver vinden we dat onze verantwoordelijkheid als bestuur reikt?
- Welke veranderingen willen we daarin aanbrengen?



3 Voorbeelden van gezamenlijke verantwoordelijkheid

Het Partnerschap Opleiden in de School (POS) is een samenwerkingsverband van ruim 40 schoolbesturen en de 5 opleidingslocaties van Fontys Hogeschool Kind en Educatie in de regio's 's-Hertogenbosch, Veghel, Venlo, Eindhoven en Tilburg. Onderstaande praktijkvoorbeelden zijn afkomstig uit het POS.

Rol bestuur bij samen opleiden in de school Door Ankie de Laat, lid CvB ATO-Scholenkring

Ankie de Laat van het CvB van ATO-scholenkring te 's-Hertogenbosch, vertelt hoe de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het opleiden van studenten gestalte krijgt binnen haar bestuur en in haar rol als bestuurder.

“Een klein aantal scholen van onze stichting is opleidingsschool en/of academische opleidingsschool. Voorheen keken we of het aantal opleidingsscholen een beetje verdeeld was over de stad, zodat de studenten ervaring opdoen in verschillende wijken en met verschillende leerlingpopulaties. Nu willen we bij de selectie van opleidingsscholen meer kijken naar het onderwijsconcept en vinden we ook de fase van schoolontwikkeling belangrijk. Daarmee bedoel ik of scholen al gewend zijn om ontwikkelingen als professionele leergemeenschap (PLG) met het hele team in gang te zetten en of er sprake is van gedeeld leiderschap. Dan leren studenten meteen om in een PLG te werken.

Ook moet de school een redelijke omvang hebben, omdat we altijd ongeveer 8 studenten op een school willen plaatsen. Een grotere school kan makkelijker de benodigde begeleidingsfaciliteiten bieden, zoals een basisschoolcoach die bij ons in het partnerschap

een dag per week is vrijgeroosterd voor de begeleiding van de studenten en hun PLG. Deze basisschoolcoach is cruciaal voor de kwaliteit. Hij/zij begeleidt bijvoorbeeld ook de mentoren en is de verbindende schakel met de studieloopbaanbegeleider van de opleiding. De basisschoolcoaches professionaliseren zich continu ten behoeve van het opleiden in de school.

Naast sturing op kwaliteit, sturen wij als bestuur ook op de doorontwikkeling van opleidingsschool (OLS) naar academische opleidingsschool (AOS). Een opleidingsschool start vaak met de begeleiding van studenten in de klas, waarbij de vierdejaars student tevens een onderzoek uitvoert in het kader van de schoolontwikkeling. In een academische opleidingsschool is onderzoek een vast onderdeel van de schoolontwikkeling. De student speelt daarin een rol en de schoolleider werkt expliciet aan een onderzoekscultuur in de school. Dat vraagt als bestuur ook iets van je IPB, want scholen waar leerkrachten actief werken aan hun professionalisering, bijvoorbeeld een masteropleiding volgen, zijn meestal in ontwikkeling, en daar kunnen studenten ook goed professionaliseren. Zij vormen dan samen de onderzoeksgroep(en) op de scholen.

Ten slotte hebben we nauw contact met het lectoraat en de opleiding over kennisbenutting en kwaliteit.”

Deze pro-actieve rol neemt Ankie ook in het partnerschap. Zij is penvoerder van de stuurgroep en neemt daarmee de verantwoordelijkheid voor de doorontwikkeling van opleiden in de school voor de hele regio.



Voortgezette professionalisering: aangepaste master voor schoolleiders

Door Cyrille van Bragt, Opleidingsmanager Master Leadership in Education; Els van der Pol, directeur Onderwijs en Ontwikkeling bij Signum Onderwijs en Ivonne de Vrind, Stafdirecteur van Stichting Leijestroom

De Master Leadership in Education (MLE) van Fontys Hogeschool Kind en Educatie (FHKE) bestond tot voor kort alleen als tweejarige masteropleiding. Gezien de jarenlangesamenwerking tussen FHKE en de schoolbesturen in het samenwerkingsverband rond opleiden in de school binnen de Bachelor opleiding, is als vanzelfsprekend ook over het herontwerp van de MLE samenwerking gezocht met deze partners. Aanleidingen waren: vraagstukken van flexibilisering van de master, het benutten van elkaars expertise en het benutten van de leermogelijkheden van de werkplek. Deze samenwerking heeft geleid tot een herontwerp van het curriculum van de MLE en tot een grote deelname van directeuren aan de ontwerptafel (25 schoolleiders zijn dit schooljaar gestart).

De besturen hebben inspraak in het programma, bijvoorbeeld door onderwerpen aan te dragen voor de masterclasses en feedback te geven op (potentiele) modules. Ook heeft de samenwerking geleid tot een rol voor het werkveld bij de uitvoering van de MLE, o.a. door geschikte docenten voor de modules aan te leveren. Hierdoor krijgt deze beroepsgerichte master, naast zijn academische striktheid, een grotere praktische toepasbaarheid.

Masterstudenten geven na de eerste modules aan dat zij het als prettig ervaren dat hun bestuurders nauw betrokken zijn bij de opleiding. Niet alleen omdat er zo extra oog is voor de inspanning die wordt geleverd en er op de interne agenda rekening wordt gehouden

met de opleidingsdagen, maar ook omdat de modules een duidelijke relatie leggen met het strategische beleid van de besturen. Bij Signum Onderwijs is bijvoorbeeld het leren en werken in een professionele leergemeenschap (PLG) een van de vijf beleidsthema's. De module Onderzoek 1 helpt en ondersteunt om de PLG in de eigen praktijk te onderzoeken. Of, aansluitend bij het speerpunt 'eigentijds onderwijs' van Stichting Leijestroom, gaf de masterclass hierover directeuren de mogelijkheid om hun kennis van onderwijsvernieuwingen te verdiepen.

De stuurgroep, waarin de bestuurders, de opleidingsmanager en de academic director van de MLE zitting hebben, komt eens per 6 weken bijeen om wensen, ervaringen en knelpunten te bespreken. Vraagstukken zijn bijvoorbeeld het benutten en delen van de expertise en het goed laten verlopen van de inductiefase. Deze besprekingen leiden tot aanpassingen in het MLE-programma en tot verbeteracties van de besturen. Heel zorgvuldig samenwerken met en aan heel veel professioneel kapitaal!



Gezamenlijke verantwoordelijkheid voor startende leraren

Door Brigit van Rossum, Signum Onderwijs en Projectleider 'Versterken Samenwerken'

Binnen het Partnerschap Opleiden in de School (POS) is onderzoek gedaan naar de vraag welke begeleiding er voor de startende leerkracht nodig is en wat werkt. Dit onderzoek heeft geresulteerd in een set aanbevelingen, zoals het opleiden van starterscoaches en het oprichten van leernetwerken. Ook heeft dit onderzoek opgeleverd dat er vier kritische beroepshandelingen voor de startende leerkracht zijn uitgewerkt, waaraan zowel de begeleiding, het werken met een bekwaamheidsdossier, als ook de latere beoordeling tot basisbekwaam gerelateerd kunnen worden. De vier kritische beroepshandelingen bevatten een beschrijving van de beroepspraktijk, een set indicatoren die het gedrag binnen de hande-

ling beschrijven en voorbeelden van hoe je als starter kunt toewerken naar het op een toegankelijke manier "bewijzen" van de basisbekwaamheid.

<http://www.partnerschapopleidenindeschool.nl/onderzoeken/doorgaande-lijn-van-leraar-startbekwaam-naar-leraar-basisbekwaam>

Een groot aantal besturen in de regio's Den Bosch en Veghel (o.a. de Signum onderwijs, ATO-scholenkring, Stichting Leijestroom en de Dommelgroep) heeft op basis van deze resultaten startende leerkrachten (in dienstverband of in de invalpoule) de mogelijkheid geboden om deel te nemen aan leernetwerken. Tevens hebben ze, in nauwe samenwerking met de opleiding, gezamenlijk 25 starterscoaches opgeleid en aan iedere starter een starterscoach toegewezen. De stichtingen zijn nu op weg om ook basisbekwaamheid samen te gaan beoordelen; een hele operatie tussen deze besturen in dit grote gebied. De



bestuurders nemen deze gezamenlijke verantwoordelijkheid (als uitbreiding op het samen opleiden), omdat de startende leerkracht van 'gisteren', de invaller is van vandaag of morgen en omdat hij/zij een kwaliteitsvolle collega mag worden en blijven. Een groot bestuur in Tilburg, Stichting Xpectprimair, doorloopt in samenwerking met de pabo in Tilburg eenzelfde traject met de starters die bij hen in dienst zijn. Ook hier staan de ontwikkeling en begeleiding van de vier kritische beroepshandelingen centraal. Er is hierbij altijd sprake van samenwerking tussen het werkveld en de opleiding.

De initiatieven rondom de startende leerkracht hebben de stichtingen en de opleiding één ding heel duidelijk geleerd. Het uitbreiden van de verantwoordelijkheid voor de leraar in opleiding naar de startende leerkracht, is uiteindelijk een uitbreiding naar 'een leven lang leren en ontwikkelen in

de beroepsgroep'. Het opleiden van starterscoaches en het vervullen van deze nieuwe rol, heeft om ontwikkeling gevraagd van de zittende leraren. Het opleiden van assessoren en het goed kijken naar de competenties van startende leerkrachten, hebben geleid tot het professionaliseren van directies. Het beoordelen van basisbekwaamheid, door onder andere een assessor van de opleiding, leidt ook tot een feedbackloop ten behoeve van het curriculum van de bacheloropleiding. Het samen vormgeven aan inhoud, bijvoorbeeld over het omgaan met verschillen door een docent 'pedagogiek' en een expert uit het veld 'pedagogisch tact', leidt tot kruisbestuiving van beide praktijken en verdieping van de inhoud. Van een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor startende leraren naar een start van gezamenlijk leren!

Over de auteurs

Anje Ros

Anje Ros is lector Leren & Innoveren bij Fontys Hogeschool Kind en Educatie. In deze rol is ze al 8 jaar betrokken bij de AOS Partnerschap Opleiden in de School in de regio 's-Hertogenbosch-Veghel. Daarnaast is zij academic director van de Master Leadership in Education en inhoudelijk betrokken bij De master Leren en Innoveren. Tot maart 2015 werkte Anje tevens bij KPC Groep als onderzoeker.

Brigit van Rossum

Brigit van Rossum is senior beleidsmedewerker Onderwijs & Ontwikkeling bij Signum Onderwijs te 's-Hertogenbosch. Vanuit deze rol is ze de afgelopen 3 jaar onder andere projectleider geweest van het project “Versterking Samenwerking Lerarenopleiding en Scholen” in het Partnerschap Opleiden in de School in de regio 's-Hertogenbosch-Veghel-Tilburg-Eindhoven-Venlo. Daarnaast is zij masterdocent in de MLE (Master Leadership in Education) van Fontys in de modules Kwaliteitszorg en Organisatie Inrichten. Tevens werkt Brigit als zelfstandige onderwijsprofessional op het gebied van verandermanagement en gepersonaliseerd leren.

Voor al uw vragen en meer informatie

Steunpunt Opleidingsscholen ondersteunt (academische) opleidingsscholen – als samenwerkingsverband van schoolbesturen, scholen en lerarenopleidingen – bij het versterken van onderlinge samenwerking en kennisuitwisseling. Een steunpunt van, voor en door opleidingsscholen dat bijdraagt aan de professionalisering van leraren, de ontwikkeling van scholen en het versterken van schoolbesturen in het primair en voortgezet onderwijs.

Voor vragen en meer informatie over Steunpunt Opleidingsscholen kunt u terecht bij:

PO-Raad

Projectleiders: Jos van der Pluijm en Gea Spaans
steunpuntopleidingsscholen@poraad.nl • 030 – 31 00 933

VO-raad

Projectleider: Nienke Wirtz
steunpuntopleidingsscholen@vo-raad.nl • 030 – 232 48 00

Colofon

“Bestuurlijke betrokkenheid versterken. Een instrument” is onderdeel van de Kwaliteitsreeks van het Steunpunt Opleidingsscholen van de PO-Raad en de VO-raad.

Auteurs: Anje Ros en Brigit van Rossum

Vormgeving: Bas van der Horst, BUREAUBAS

Fotografie: Ewouter Blokland, Ewouter.com

Druk: Arnoud Franke, Drukproef

november 2016