



Inrichting, organisatie & bekostiging

Een kijkje in de keuken van de AOS'en van OMO

—

Jos Hulsker

Wendy Voermans

Judith de Ruijter

Inhoudsopgave

| | |
|------------------------------|----|
| Inleiding | 4 |
| 1 Inrichting & organisatie | 5 |
| 2 Bekostiging & facilitering | 7 |
| 3 Knelpunten & kansen | 9 |
| 4 Ten slotte | 10 |

Inleiding

Partnerschappen Samen Opleiden en Professionaliseren zijn druk doende om op basis van ambities ontwikkelingen in gang te zetten en te houden. Om dit te realiseren komt altijd de vraag naar (financiële) inrichting en organisatie om de hoek kijken. Welke afwegingen maken partnerschappen hierbij? Hoe kunnen andere partnerschappen in het land daarvan leren en er het gesprek met elkaar over aangaan?

Het Platform Samen Opleiden & Professionaliseren heeft een aantal praktijkcasussen van de (financiële) inrichting en organisatie van partnerschappen Samen Opleiden onderzocht, waaronder de academische opleidingsscholen (AOS'en) van Ons Middelbaar Onderwijs (OMO) en partners (in totaal tien instituten voor lerarenopleidingen). Deze casussen leveren een belangrijke bijdrage aan het voeden van het bestuurlijk traject over de toekomst van het samen opleiden.¹ De casussen bieden tevens inspiratie aan andere opleidingsscholen ten aanzien van de (financiële) inrichting en organisatie in relatie tot de ambities en ontwikkelingen.

De AOS'en van OMO en partners delen graag hun kennis en ervaring via deze Praktijk In-Zicht publicatie.

Reeks praktijkcasussen over inrichting, organisatie & bekostiging

1. Partnerschappen Oids Twente (Twente Oost, Twente West)
2. AOS'en OMO (AOS Noordoost-Brabant, AOS Midden-Brabant, AOS West-Brabant, AOS Zuidoost-Brabant)
3. Regionale Opleidingsschool Amstelland (ROSA)
4. Zeeuwse Academische Opleidingsschool (ZAOS)
5. CKC Drenthe - NHL Stenden Hogeschool
6. Opleiden met Esprit

1. Het Ministerie van OCW, de lerarenopleidingen (VH, VSNU) en de sectorraden zijn momenteel met elkaar in gesprek over de toekomst van samen opleiden en professionaliseren. Het Ministerie van OCW, VH, VSNU en de sectorraden zien in de opleidingsscholen een belangrijke meerwaarde. Een belangrijk punt van dit bestuurlijk gesprek tussen OCW en de sectorraden is de bekostiging van het samen opleiden.

1 Inrichting & organisatie

Typering van het partnerschap

Ons Middelbaar Onderwijs (OMO) is een vereniging van voortgezet onderwijs scholen – van praktijkonderwijs tot gymnasium – in voornamelijk Noord-Brabant. OMO participeert in totaal in vier AOS'en: drie erkende, door NVAO positief beoordeelde opleidingsscholen en een aspirant AOS, te weten:

1. AOS Noordoost-Brabant;
2. AOS Midden-Brabant;
 - AOS-Den Bosch (substructuur);
 - AOS-Tilburg (substructuur);
3. AOS West-Brabant;
4. Zuidoost-Brabant (aspirant AOS).

AOS Midden-Brabant is bij het Ministerie van OCW geregistreerd als één opleidingsschool, maar is opgesplitst in twee afzonderlijke substructuren met een eigen penvoerder en administratie. Alle scholen van OMO zijn aangesloten bij één van de bovengenoemde AOS'en. De scholen werken in de AOS'en samen met in totaal 10 instituten voor lerarenopleidingen (o.a. Hogeschool Rotterdam, Fontys Lerarenopleiding Tilburg, FSH, HAN Instituut voor Leraar en School, Eindhoven School of Education, Universitaire Lerarenopleiding Tilburg en Radboud Docenten Academie).

In totaal leiden de AOS'en jaarlijks tussen de 1.300 en 1.400 studenten op, zowel voltijd als deeltijd studenten van de hbo- en wo-lerarenopleidingen. Het betreft voornamelijk voltijd studenten. Er zijn geen of weinig studenten van de masteropleidingen in het hbo binnen de AOS'en. Daarnaast waren er in het studiejaar 2017-2018 63 docenten van binnen en buiten OMO die een opscholingscursus voor groepsleerkracht onderbouw vmbo-basis-kader volgden. In dit studiejaar (2018-2019) zijn er 23 deelnemers. Deze opscholingscursus is bedoeld om pabo-docenten die lesgeven aan vmbo-basis-kader in een verkorte opleiding bevoegd te maken voor de onderbouw.

Deze opscholingscursussen vallen qua bekostiging buiten de AOS'en, maar maken inhoudelijk wel onderdeel uit van de AOS'en. Verder bieden de AOS'en post-initiële trajecten aan binnen de leerateliers.

Leerateliers

OMO en de lerarenopleidingen van de Radboud Universiteit, Tilburg University, de Technische Universiteit Eindhoven en de Fontys Leraren Opleiding Tilburg hebben de handen ineen geslagen. Zij introduceerden samen met de AOS'en van OMO en partners de leerateliers. Hierin worden aanstaande leraren op een andere manier opgeleid waarbij het accent ligt op een sterke innovatiebekwaamheid van de leraar. Doel van deze ateliers is om leraren op te leiden op een meer uitdagende manier. De nieuwste inzichten over het leren van leerlingen en individuele leerroutes motiveren de studenten en docenten. Leren doe je samen, met elkaar en met docenten.

Voor kennisdeling van onderzoek heeft OMO Script! (www.script-onderzoek.nl) in het leven geroepen. Dit platform voor onderwijsonderzoek is een vorm van open access, ook van scholen en instituten buiten het partnerschap van de AOS'en. De redactie van Script! bestaat uit onderzoekers van de TiU, RDA en ESoE. Tot slot onderhoudt OMO een fonds voor proefschriften. Zeven docenten zijn bezig met een proefschrift met financiële ondersteuning van OMO.

Kenmerken van de opleidingsschool

Binnen de AOS'en is er veel ruimte voor diversiteit en eigen invulling, binnen de gestelde kaders. Zo worden de onderzoeksagenda's zoveel mogelijk bepaald door de vragen van de scholen.

Het draagvlak voor het samen opleiden, professionaliseren en onderzoeken binnen de AOS'en is groot. Een belangrijke succesfactor hierbij is de ruimte die scholen krijgen om hun eigen schoolidentiteit en -profiel te ontwikkelen.

Een belangrijke ontwikkeling is dat de infrastructuur die is neergezet in de AOS'en steeds meer wordt benut om de bredere regio te bedienen. Andere scholen sluiten bijvoorbeeld aan voor onderzoek, Script!, leerateliers, professionaliseringstrajecten et cetera. Zo wordt de infrastructuur van de AOS'en momenteel ook door niet-OMO-scholen benut voor de eerder genoemde opscholingscursus voor groepsleerkracht onderbouw vmbo-basis-kader

Visie van de opleidingsschool

Iedere leerling verdient onderwijs dat hem of haar de beste toekomstkansen biedt. De opvatting van OMO is dat de kwaliteit van de docenten hierbij cruciaal is. OMO vindt het daarom belangrijk dat de professionele ontwikkeling van de leraar een doorlopende leerlijn vormt vanaf het moment dat hij start met de lerarenopleiding tot en met de fase van senior docent. De academische opleidingsschool (AOS) is hiervoor een stimulerende omgeving tijdens zijn hele loopbaan. Het uitgangspunt van de AOS'en is: professionals leiden professionals op in een netwerk, wat een hechte samenwerking inhoudt van scholen met opleidingen.

Aansturing van de AOS'en: het netwerkmodel

De AOS'en van OMO en partners zijn ingericht en worden aangestuurd vanuit de principes van het netwerkmodel. De AOS'en zijn netwerkorganisaties, waarin alle scholen vanuit OMO op basis van gelijkwaardigheid samenwerken met een relatief groot aantal lerarenopleidingen. Een hoge kwaliteit van samen opleiden en professionaliseren staat voorop in de AOS'en. De AOS'en bieden een basisinfrastructuur voor opleiden, onderzoek en doorlopende professionalisering. Deze elementen kunnen niet los van elkaar worden gezien maar vormen één geheel. Vanuit die basisinfrastructuur kunnen nieuwe initiatieven en ontwikkelingen ontstaan. Zo wordt bijvoorbeeld de infrastructuur benut voor de eerder genoemde opscholingscursus voor groepsleerkracht onderbouw vmbo-basis-kader.

Het werken vanuit de principes van het netwerkmodel vraagt een andere manier van werken op veel gebieden, van inrichting van de beoordeling tot de wijze van afstemming en samenwerking. Zo wordt er binnen de AOS'en veel geïnvesteerd in onderlinge afstemming, communicatie en voorlichting.

Organisatiestructuur

De vijf bovengenoemde, eigenstandige AOS'en werken onderling samen en wisselen kennis uit. De organisatiestructuur ziet er als volgt uit:

- Het College van Bestuur (van de partners) en de Raad van Bestuur (OMO) monitoren de samenwerking van het netwerk op het strategisch niveau, gericht op kansen en verbeterpunten van het netwerk. Onderwerp van bespreking in deze gremia zijn bijvoorbeeld: hoe ontwikkelen we ons door, hoe kunnen we het sociaal kapitaal binnen het netwerk zo optimaal mogelijk benutten, willen we het samen opleiden doortrekken in de post-initiële opleidingen et cetera. De gesprekken vinden eens in de twee jaar plaats en worden bilateraal georganiseerd.
- Het penvoerdersoverleg. Hieraan nemen de Raad van Bestuur van OMO en de vijf penvoerders van de AOS'en deel. De penvoerders (één per AOS) zijn rectoren van de scholen. De penvoerders worden gekozen door de hoofdaanvrager van de AOS'en, de Raad van Bestuur van OMO. Bij het penvoerdersoverleg sluiten, afhankelijk van de agenda, ook inhoudelijk experts aan (zoals de HRM- of financieel expert vanuit OMO en vertegenwoordigers van de lerarenopleidingen). Het penvoerdersoverleg vindt om de zes weken plaats.
- Iedere AOS heeft een eigen stuurgroep. Deze bestaat uit de penvoerder, de rectoren van alle betrokken scholen en de directies van de betrokken lerarenopleidingen. In het stuurgroepoverleg wordt altijd teruggekoppeld wat er in het penvoerdersoverleg is besproken. Veel van de betrokken lerarenopleidingen participeren in alle AOS'en van OMO. De kleinere lerarenopleidingen sluiten niet altijd bij alle stuurgroepvergaderingen aan, gezien de relatief geringe studentenaantallen. De grotere lerarenopleidingen nemen aan meerdere stuurgroepvergaderingen deel. De stuurgroepen vergaderen iedere vier à vijf weken. Stuurgroepen zijn de feitelijke aanstuurders van de AOS en zijn verantwoordelijk voor de ontwikkeling en continuïteit van hun AOS.
- Een overkoepelende coördinator vanuit OMO. De Raad van Bestuur geeft aan dat deze rol cruciaal en onmisbaar is voor het succes van de AOS'en. Het gaat erom dat in gelijkwaardigheid overleg kan zijn met (hoog)gekwalificeerde opleiders en onderzoekers. In deze rol vervult de coördinator de 'linking pin'-functie tussen alle gremia. Ook vervult deze coördinator de

rol van projectleider bij de doorontwikkeling van de leerateliers in het kader van de NRO-subsidie voor onderzoekswerkplaatsen.

- Iedere AOS heeft een eigen programmadirecteur, die de dagelijkse leiding geeft aan de AOS. Zij vormen de 'ruggengraat' van de AOS. De programmadirecteur van de AOS kijkt wat nodig is voor de AOS, en kan bijvoorbeeld besluiten om werk- of ontwikkelgroepen in te richten en organiseren.
- Iedere AOS heeft een eigen begroting en financiële administratie. Zij rapporteren centraal aan de Raad van Bestuur van OMO over de financiën, bijvoorbeeld via periode rapportages. De begrotingen lopen mee in de planning- en controlcyclus van OMO.
- Ontwikkelteams binnen de AOS'en ontwikkelen de leerwerktaken. Hierin participeren zowel de scholen als de lerarenopleidingen. De leerwerktaken worden uitgewerkt op basis van de schoolcontext. De ontwikkelgroepen komen eens per week bijeen.
- Onderzoeksteams binnen de AOS'en (die op verschillende manieren zijn georganiseerd) richten zich op praktijk(gericht)onderzoek.

Experimentele doorontwikkeling van de AOS'en

De experimentele doorontwikkeling van de AOS'en vindt plaats via projecten. Zo is er in het kader van de leerateliers een projectgroep ingericht bestaande uit de directies van de deelnemende lerarenopleidingen, de programmadirecteuren en de projectleider/coördinator vanuit OMO. De ontwikkeling van de leerateliers is in eerste instantie (2016-2017) geheel uit eigen middelen geïnitieerd. Inmiddels vindt de doorontwikkeling plaats vanuit eigen investeringen aangevuld met NRO-subsidie voor werkplaatsen onderzoek.

Iedere AOS heeft een eigen leeratelier. In de leerateliers studeren studenten en docenten van de scholen één dag per week samen. De studenten komen van de lerarenopleidingen FLOT, ESoE, RDA en ULT. Vanuit OMO participeren 16 scholen in de leerateliers waar het post-initiële en het initiële leren wordt samengebracht. Studenten en docenten werken samen aan onderzoeksvragen uit de scholen. De leerateliers formuleren zelf hun onderzoeksagenda. De onderzoekscoördinatoren kijken samen met iemand vanuit de lerarenopleidingen

naar de onderzoeksplannen en geven feedback en feedforward aan de leerateliers.

Een andere experimentele doorontwikkeling vormt de zogenoemde Pabo-opcholingscursus voor docenten die lesgeven aan het vmbo-basis-kader. Samen met FLOT en HAN werkt OMO intensief samen om dit opscholingstraject gezamenlijk te ontwerpen en af te stemmen. De begroting van deze cursus wordt in goed overleg evenredig opgesteld.

Rollen in de opleidingsschool

- Penvoerder.
- Coördinator.
- Programmadirecteur.
- Instituutopleider.
- Schoolopleider.
- Werkplekbegeleider.
- Onderzoekdocent.
- Onderzoeksbegeleider vanuit de lerarenopleiding.
- Onderzoekscoördinator.
- Leden stuurgroep.
- Kwaliteitszorgmedewerker.
- Administratie.

2 Bekostiging & facilitering

Bijdragen aan de AOS'en

- Regeling Tegemoetkoming Kosten Opleidingsscholen.
- Subsidie Onderzoekswerkplaats NRO.
- Eigen bijdragen van de OMO-scholen.
- Eigen bijdragen van het OMO-bestuur.
- Eigen bijdragen van de lerarenopleidingen

De omvang van de eigen bijdragen is lastig in te schatten omdat de bijdragen veelal *in natura* (bijvoorbeeld door middel van ureninzet) wordt geleverd. Men is nu bezig om hier meer zicht op te krijgen.

| Soort kosten | Omschrijving |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kosten basisinfrastructuur | Kosten voor de facilitering van de diverse betrokkenen, professionalisering en onderhoud netwerk (uren t.b.v. afstemming, reisen, reiskosten et cetera). |
| Kosten doorontwikkeling | De ureninzet van projectgroepen t.b.v. experimentele doorontwikkeling, de ureninzet van atelierbegeleiders en deelnemers leerateliers. |
| Overig | O.a. promotiefonds, websites AOS'en, Script! website. |

Afspraken over facilitering

De facilitering verschilt tussen de vijf AOS'en. Wel zijn er overkoepelende richtlijnen voor de facilitering en begroting, namelijk:

- De begroting is opgebouwd uit de rubrieken: opleiden, onderzoek, bovenschoolse professionalisering en beheer.
- Uitgangspunt is om zoveel mogelijk kosten toe te rekenen aan de rubrieken: opleiden, onderzoek en bovenschoolse professionalisering. Hiermee wordt de omvang beperkt van de beheerskosten (maximaal 10%).
- Administratiekosten en secretariële kosten worden belast per AOS voor maximaal € 10.000.

Er is binnen de AOS'en behoefte aan richtlijnen voor de ureninzet voor schoolopleiders en werkplekbegeleiders.

Daarom zijn er op overkoepelend niveau suggesties uitgewerkt. Deze zijn niet bedoeld als voorschrift, maar om richting te geven aan de invulling van die taak binnen de AOS'en.

- Schoolopleider: 300 uur voor reguliere begeleiding per schoolopleider.
- Werkplekbegeleider: globale norm 35 uur per student:
 - Hierbij kunnen gedifferentieerde afspraken gemaakt worden voor eerstejaars, tweede- en derdejaars en LIO's.
 - Advies aan de AOS'en is om tot overeenstemming te komen in de stuurgroep om binnen een AOS dezelfde ureninzet te hanteren.
- Onderzoekdocent: 160 uur.
- Onderzoekcoördinator: 100 uur.

3 Knelpunten & kansen

Knelpunten en risico's

- Als een AOS uitbreidt, is de hoogste staffel van de Regeling Tegemoetkoming Kosten Opleidingsscholen vrij snel bereikt. Er zijn scholen buiten OMO die willen aansluiten, maar op een gegeven moment moet je als opleidingsschool nee verkopen omdat anders de subsidie als het ware verdund wordt over teveel deelnemers. Hierdoor neemt de eigen bijdrage voor iedere deelnemende school toe.
- Lerarenopleidingen willen graag een kwantum afspreken over het aantal studenten dat zij kunnen plaatsen. Echter, een extra student plaatsen van de ene lerarenopleiding betekent een student minder voor de andere lerarenopleiding.
- De bekostigingsstructuur van het samen opleiden en professionaliseren is relatief kwetsbaar. De vijf AOS'en kunnen op dit moment rondkomen van de financiering, aangevuld met forse eigen bijdragen en investeringen vanuit de vereniging. Voor andere opleidingsscholen waarin kleine besturen samenwerken, is dit veel kwetsbaarder.
- Investerings in de infrastructuur van de AOS'en leiden niet altijd tot een optimaal rendement omdat:
 - studenten hun opleiding ook deels buiten de context van de AOS mogen volgen. Hierdoor is het ook niet mogelijk om het rendement van de AOS'en inzichtelijk te maken.
 - de instituten onderling verschillen in hun onderzoeksopvatting met betrekking tot de vraag: mag het onderzoek worden gestuurd vanuit de vragen van de school of zijn onderzoeksopdrachten vanuit de opleidingen leidend? Hierdoor treedt rendementsverlies op, omdat onderzoeken niet altijd direct gevoed worden door vragen uit de schoolpraktijk.

- Professionaliseringsbudgetten worden in de praktijk vaak inefficiënt ingezet, omdat deze budgetten in de cao zijn opgeknipt in individuele uren en uren op schoolniveau.
- Er zijn beperkte middelen beschikbaar vanuit de regeling en subsidies. Daarom is het heel belangrijk om goede afspraken te maken over het aantal uren dat gedeclareerd kan worden door de samenwerkende partijen, en tegen welk tarief. Uitgangspunt in de samenwerking is gelijkwaardigheid. Echter, regelingen zoals de NRO-subsidie voor werkplaatsen onderwijsonderzoek maken duidelijk onderscheid tussen de te hanteren tarieven voor lectoren, hoogleraren, docenten et cetera. De tarieven voor lectoren liggen veel hoger dan de andere tarieven. Dit levert spanning op in de onderlinge samenwerking: iedereen is gelijkwaardig behalve in de tarieven. Om die spanning uit de lucht te halen, is veel extra afstemming en overleg nodig.
- Er is te weinig bestendigheid richting de toekomst. Zo is onduidelijk hoe de leerateliers in de toekomst kunnen worden bekostigd wanneer na twee jaar de NRO-subsidie stopt. Dit creëert onzekerheid.

Kansen

- Een mooie kans is de regionale functie die de infrastructuur van de AOS'en kan bieden. Andere scholen kunnen bijvoorbeeld aansluiten voor onderzoek, leerateliers, professionaliseringstrajecten et cetera. Deze infrastructuur zou bijvoorbeeld ook kunnen worden ingezet voor zij-instromers, waardoor het opleidend vermogen in de regio fors kan toenemen.
- De leerateliers zijn uniek in Nederland. Het doorontwikkelen van deze leerateliers biedt veel kansen. Hiervoor is echter meer bestendigheid qua financiering richting de toekomst wenselijk (zie ervaren knelpunten).
- Een kans is om de beschikbare subsidies en middelen vanuit het Ministerie van OCW meer te bundelen, vanuit een visie op het samen opleiden en professionaliseren.

4 Tenslotte

Om de ambities van de AOS'en te kunnen realiseren is het van groot belang dat er meer bestendigheid in de financiering komt, vanuit een visie op het samen opleiden. Op die manier kan de meerwaarde van het samen opleiden en professionaliseren optimaal worden benut. Niet alleen binnen de AOS'en, maar ook in de bredere regionale context. Het is daarbij van belang om in de bekostiging van opleidingsscholen rekening te houden met de verschillende vormen en modellen van het samen opleiden. Opleidingsscholen die zijn ingericht volgens het netwerkmodel hebben een andere bekostigingsstructuur dan bijvoorbeeld opleidingsscholen die zijn georganiseerd vanuit een model voor schoolgebonden werkplekieren.

Meer weten?

Jos Hulsker (OMO)
j.hulsker@omo.nl

Platform Samen Opleiden & Professionaliseren

Binnen het Platform Samen Opleiden & Professionaliseren bundelen schoolbesturen, scholen en lerarenopleidingen hun krachten om samen een duurzame inrichting van opleiding én professionalisering voor leraren te realiseren. Het platform zet zich in voor versterking van de samenwerking tussen besturen, scholen en lerarenopleidingen in het primair en voortgezet onderwijs rond dit thema.

Meer informatie

Voor al uw vragen over samen opleiden en professionaliseren kunt u terecht bij:

PO-Raad Projectleider

Gea Spaans

platformsamenopleiden@poraad.nl • 030 – 31 00 933

VO-raad Projectleider

Nienke Wirtz

platformsamenopleiden@vo-raad.nl • 030 – 232 48 00

Colofon

Auteurs: Jos Hulsker, Wendy Voermans en Judith de Ruijter / Vormgeving: BUREAUBAS / Fotografie: Larissa Rand

Druk: Arnoud Franke, Drukproef / Datum: December 2018

www.platformsamenopleiden.nl

Het Platform Samen Opleiden & Professionaliseren is een initiatief van de PO-Raad, VO-raad en de lerarenopleidingen.