

Rapport  
Onderzoek  
gelijkwaardige  
samenwerking

# Rapport onderzoek gelijkwaardige samenwerking scholen en lerarenopleidingen

Onderzoek uitgevoerd in opdracht van  
Platform Samen Opleiden & Professionaliseren VO

Arbeid Opleidingen Consult B.V.  
Giessenburg, 19 februari 2020

© 2020 AO Consult, all rights reserved

# Inhoudsopgave

Inhoudsopgave .....	3
Managementsamenvatting .....	4
1 Inleiding .....	10
2 Onderzoeksopzet .....	11
2.1 Doelstelling .....	11
2.2 Opzet.....	11
2.3 Begeleiding .....	12
3 Bevindingen.....	13
3.1 Bevindingen gelijkwaardigheid in de samenwerking .....	13
3.2 Vraagstukken in gelijkwaardige samenwerking.....	18
3.3 Succes- en belemmerende factoren in gelijkwaardige samenwerking.....	22
4 Aanbevelingen.....	25
Bijlage 1 – Handreiking voor gesprek over gelijkwaardige samenwerking .....	27
Bijlage 2 – Opzet verdiepende sessies .....	30
Bijlage 3 – Uitwerking casussen.....	33

# Managementsamenvatting

Het Platform Samen Opleiden & Professionaliseren VO heeft Arbeid Opleidingen Consult (AO Consult) gevraagd om kwalitatief onderzoek te doen om meer zicht te krijgen op randvoorwaarden en succesfactoren voor meer gelijkwaardige samenwerking binnen partnerschappen in het voortgezet onderwijs, gebaseerd op gesprekken en verdiepende sessies met bestuurders en directeuren van scholen en lerarenopleidingen. In totaal zijn gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van zes partnerschappen op bestuurs- en directieniveau (scholen en lerarenopleidingen) en zijn de resultaten via drie verdiepende sessies met vertegenwoordigers van de VO-raad, ICL en ADEF getoetst en verdiept. Het onderzoek is begeleid door een begeleidingscommissie bestaande uit vertegenwoordigers van de VO-raad, VH/ADEF en VSNU/ICL.

Deze managementsamenvatting vat de bevindingen van dit onderzoek samen en presenteert de aanbevelingen. Een meer uitgebreide beschrijving van de bevindingen is terug te vinden in het rapport.

## Doelstelling van het onderzoek

De doelstelling van het onderzoek is om inzicht te bieden in:

- wat er wordt verstaan onder gelijkwaardige samenwerking binnen partnerschappen;
- de ervaringen op het gebied van gelijkwaardige samenwerking binnen partnerschappen in de volle breedte van de samenwerkingsgebieden;
- de randvoorwaarden en succesfactoren voor een meer gelijkwaardige samenwerking binnen partnerschappen op deze verschillende gebieden.

Hieronder worden de belangrijkste conclusies van dit onderzoek per onderdeel van de doelstelling toegelicht.

## Wat wordt verstaan onder gelijkwaardige samenwerking binnen partnerschappen?

Binnen partnerschappen (scholen en instituten) en tussen partnerschappen is er in grote lijnen sprake van vergelijkbare beelden van gelijkwaardige samenwerking binnen partnerschappen. Hierbij wordt steeds benadrukt dat gelijkwaardigheid iets anders is dan gelijkheid. Gelijkheid is niet aan de orde gezien de verschillende rollen en eindverantwoordelijkheden in de samenwerking. Het gaat vooral om:

- **Gedeelde verantwoordelijkheid:** de lerarenopleidingen zijn eindverantwoordelijk voor het curriculum en de beoordeling en examinering van hun studenten. De scholen zijn eindverantwoordelijk voor de professionalisering van hun personeel. In de samenwerking binnen het partnerschap verleggen lerarenopleidingen en scholen de verantwoordelijkheid voor een deel van de activiteiten naar het partnerschap om de gezamenlijke ambities te kunnen realiseren. Partijen gaan binnen het partnerschap met elkaar op zoek naar die gedeelde verantwoordelijkheid: op welke manier delen we de verantwoordelijkheid en tot hoe ver gaan we in het delen van die verantwoordelijkheid?
- **Gelijkwaardigheid in betrokkenheid, commitment en inbreng:** de verschillende partners brengen, ieder vanuit hun eigen positie kennis, deskundigheid en expertise in met als doel: het realiseren van de gezamenlijke visie en ambities. Om die gelijkwaardigheid te kunnen realiseren, moet de samenwerking meerwaarde hebben voor alle betrokkenen en is het van belang dat de visie en ambities in gezamenlijkheid worden ontwikkeld.

## De ervaringen op het gebied van gelijkwaardige samenwerking binnen partnerschappen

Binnen de partnerschappen wordt de samenwerking over het algemeen als gelijkwaardig ervaren. Er zijn echter wel spanningen in de gelijkwaardigheid van de samenwerking. Binnen de partnerschappen zijn er verschillende vraagstukken op het gebied van gelijkwaardige samenwerking, die zowel vanuit het perspectief van de scholen als de lerarenopleidingen worden ervaren. In dit onderzoek zijn de

volgende zes vraagstukken op het gebied van gelijkwaardige samenwerking geïdentificeerd (voor een uitgebreide uitwerking van deze zes vraagstukken: zie paragraaf 3.3):

1. *Gezamenlijke invulling van curriculum, opleidingsprogramma's en beoordeling*: de eindverantwoordelijkheid voor het curriculum en de beoordeling en examinering van lerarenopleidingen leidt binnen partnerschappen tot vraagstukken hoe intensief en hoe ver strekkend de samenwerking tussen scholen en lerarenopleidingen bij het ontwikkelen en uitvoeren van curricula, opleidingsprogramma's en beoordeling wordt ingevuld. Zeker wanneer een instituut in veel verschillende partnerschappen participeert, is het een uitdaging hoe dit in de praktijk kan worden vormgegeven.
2. *Verbreiding maatschappelijke opdracht partnerschappen naar samen professionaliseren*: de verbreding van de maatschappelijke opdracht van samen opleiden naar samen professionaliseren legt binnen partnerschappen druk op de gelijkwaardigheid van samenwerking. Bij samen professionaliseren (inductie en professionalisering in de doorlopende lijn) ligt de eindverantwoordelijkheid bij de scholen. Binnen partnerschappen speelt de vraag of en hoeverre het wenselijk is om de verantwoordelijkheid voor een deel van de activiteiten op het gebied van samen professionaliseren te verleggen van de scholen naar het partnerschap. De verbreding van de opdracht leidt tot discussies omtrent bijvoorbeeld bekostiging en de verdeling van rollen, taken en verantwoordelijkheden. Te ver samen optrekken zou in het geval van gedwongen winkelnering kunnen leiden tot (forse) inperking van de mogelijkheden. Gedwongen winkelnering op dit gebied wordt als onwenselijk gezien. Wel kunnen partnerschappen als vliegwiel dienen, waarbij de binnen een partnerschap beschikbare expertise kan worden benut en een meer vloeiende doorgaande lijn kan worden gerealiseerd.
3. *Afstemming tussen vraag en aanbod (studenten Engels en geschiedenis, druk op secties tekortvakken in relatie tot plaatsing studenten, krimp- en tekortregio's)*: het aantal studenten in sommige lerarenopleidingen (met name de hbo-lerarenopleidingen Engels en geschiedenis) is als gevolg van de (vrije) keuze die studenten voor een bepaald vak maken veel groter dan de vraag. Voor andere (tekort)vakken is het aantal studenten juist zeer gering en is er onder de scholen grote behoefte aan nieuwe instroom. De scholen zijn gemaximeerd in de beschikbare opleidings- en begeleidingscapaciteit en willen vooral studenten opleiden voor de tekortvakken gezien de arbeidsmarktbehoefte. De lerarenopleidingen hebben weinig sturingsmechanismen als het gaat om de instroom, maar willen zoveel mogelijk van hun studenten opleiden via de route van het samen opleiden. De (deels) tegenstrijdige prioriteiten in de samenwerking op dit gebied leiden tot vraagstukken hoe partnerschappen meer balans kunnen realiseren in vraag en aanbod en tegelijkertijd kwaliteit in het samen opleiden kunnen bieden en de doorlopende ontwikkelingslijn kunnen realiseren (ook na afronding van de opleiding). Dit vormt een onderwerp van gesprek binnen de partnerschappen. Hierbij is het tevens een gezamenlijke opdracht om aan het imago van het beroep te werken en het aanbod van studenten in de tekortvakken te verbeteren.
4. *Verskil in opleidingstrajecten wo en hbo en de positie in de samenwerking*: de opleidingstrajecten van wo en hbo verschillen sterk van elkaar. Waar hbo-studenten trajecten van vier jaar doorlopen, duren de trajecten voor het ulo-deel van de wo-opleiding vaak een half jaar tot maximaal twee jaar. In sommige partnerschappen is deelname van wo-studenten aan het gezamenlijke opleidingsprogramma van het partnerschap facultatief, terwijl dit voor hbo-studenten verplicht is. De gevraagde tijdsinvestering van wo-lerarenopleidingen in het partnerschap is voor wo-lerarenopleidingen relatief groot in verhouding tot de hbo-lerarenopleidingen in relatie tot de duur van de opleidingstrajecten en het aantal studenten in de partnerschappen. Van de wo-lerarenopleidingen wordt in sommige partnerschappen specifiek om expertise op het gebied van wetenschappelijk onderzoek gevraagd. Dit maakt de positie van de wo-lerarenopleidingen binnen partnerschappen anders dan de positie van hbo-lerarenopleidingen: zij brengen in de partnerschappen vaak minder studenten in en er is sprake van een andere intensiteit van de samenwerking.
5. *Sturing en ruimte geven (in relatie tot eindverantwoordelijkheid)*: opleidingscholen zijn complexe partnerschappen waarin diverse partners (lerarenopleidingen, schoolbesturen en scholen) in

gelijkwaardige rollen samen werken aan een gezamenlijke opdracht. De lerarenopleidingen zijn eindverantwoordelijk voor het curriculum en de beoordeling en examinering van hun studenten. De scholen zijn eindverantwoordelijk voor de professionalisering van hun personeel. In de samenwerking binnen het partnerschap verleggen lerarenopleidingen en scholen de verantwoordelijkheid voor een deel van de activiteiten naar het partnerschap om de gezamenlijke ambities te kunnen realiseren. Dit leidt binnen partnerschappen tot vraagstukken hoe er wordt gestuurd en hoeveel ruimte er wordt gegeven binnen het partnerschap. De structuur en cultuur van de partnerschappen en van de organisaties die hierin samenwerken vormen hierbij belangrijke factoren.

6. *Schaalgrootte en eigenaarschap*: hoe meer partijen samenwerken binnen een partnerschap, hoe complexer en hoe moeilijker beheersbaar het samenwerkingsverband is. De vraag om een partnerschap wel/niet uit te breiden met nieuwe partners, legt daarom druk op de gelijkwaardigheid van de samenwerking. In de praktijk kan uitbreiding van een partnerschap leiden tot discussies over eigenaarschap en daarmee samenhangend draagvlak, visie en kwaliteit. Er zijn grenzen aan het aantal partijen dat binnen een partnerschap kan samenwerken met behoud van draagvlak, gezamenlijke visie en kwaliteit. Die grens is niet in een vast getal uit te drukken, omdat deze mede afhankelijk is van bijvoorbeeld een gedeelde historie op andere vlakken, de aanwezige structuur in de samenwerking, bestaansduur van het partnerschap en diversiteit van de partners. De vraag is ook wat de ambitie ten aanzien van 100% samen opleiden inhoudt en hoe deze ambitie kan worden gerealiseerd. Gaat het erom dat alle scholen deel moeten gaan uitmaken van een partnerschap of kunnen scholen ook op andere wijzen worden aangesloten (bijvoorbeeld via kern-schil constructies)? Een belangrijk knelpunt is overigens dat er niet alleen grenzen zijn aan de omvang van de partnerschappen, maar ook aan het aantal partnerschappen waarin instituten kunnen participeren gezien de beschikbare formatie en capaciteit.

#### De succes- en belemmerende factoren voor een meer gelijkwaardige samenwerking binnen partnerschappen

In het onderzoek zijn diverse succes- en belemmerende factoren voor een meer gelijkwaardige samenwerking binnen partnerschappen naar voren gekomen.

#### Succesfactoren voor gelijkwaardige samenwerking

- *Gedeeld belang/noodzaak van samenwerking binnen het partnerschap*: ervaren meerwaarde van de samenwerking bij alle partners op alle niveaus, gedeelde visie en ambities en bereidheid van alle partners om op verschillende samenwerkingsgebieden gedeelde verantwoordelijk te nemen om de gezamenlijke ambities te realiseren.  
Bijvoorbeeld: draagvlak en commitment voor het samen opleiden op alle niveaus, visie en ambities die in gezamenlijkheid zijn ontwikkeld (en indien nodig in gezamenlijkheid wordt doorontwikkeld/bijgesteld), een flexibele opstelling en innovatief vermogen van de partners (afwijken van gebaande paden wanneer dit nodig is om de ambities te kunnen realiseren).
- *Structuur en afspraken binnen het partnerschap*: een heldere structuur en duidelijke afspraken binnen het partnerschap met alle betrokkenheid van alle partijen op alle niveaus en duidelijk en realistisch verwachtingenmanagement.  
Bijvoorbeeld:
  - Structuur: een heldere besluitvormings- en organisatiestructuur waarin alle partners op alle niveaus vertegenwoordigd zijn, gemandateerde vertegenwoordiging van alle samenwerkende partijen, voldoende dwarsverbanden en afstemming tussen de diverse gremia en lagen met daarbij een belangrijke spilfunctie van de programmacoördinator;
  - Afspraken: duidelijke samenwerkings- en werkafspraken, een goede planning die rekening houdt met de processen/cycli van de verschillende samenwerkende organisaties;

- Financiering: transparantie en gemeenschappelijkheid ten aanzien van de financiering, voldoende menskracht, facilitering en invulling van de rollen conform de samenwerkingsafspraken;
- Afstemming: voldoende afstemming en verbinding tussen de verschillende partijen, duidelijk en realistisch verwachtingenmanagement over de grenzen en (on)mogelijkheden van het samen opleiden en professionaliseren vanuit de verschillende partijen en een goed beeld van de in het partnerschap beschikbare expertise.
- *Vertrouwen en openheid binnen het partnerschap*: vertrouwen en openheid in de samenwerking, goede communicatie (frequentie van vergaderen, korte lijnen, regelmatige uitwisseling), personele continuïteit, regelmatige afstemming op verschillende niveaus en voortbouwen op bestaande relaties en een stapsgewijze opbouw van de samenwerking.  
Bijvoorbeeld: openheid in de samenwerking, open staan voor elkaars beelden en durven elkaar aan te spreken, veel uitwisseling in wisselende samenstellingen, goede samenwerking tussen schoolopleiders en instituutopleiders (goede klik, bereikbaarheid, kwaliteit, enthousiasme e.d.), (h)erkennen en benutten van elkaars expertise, afstemming tussen de scholen die in het partnerschap samenwerken (bijv. ten aanzien van groenpluk), afstemming tussen de instituten die in het partnerschap samenwerken (bijv. ten aanzien van plaatsingsbeleid, de begeleiding van studenten, curricula), betrokkenheid van vakdocenten die een rol spelen bij curriculumontwikkeling, goede samenwerking en afstemming met en tussen de stagebureaus van de instituten binnen het partnerschap, een gezamenlijke taal en personele continuïteit in de invulling van de diverse rollen binnen het partnerschap.
- *Op stelselniveau*: voldoende, structurele financiële middelen om de samenwerking in te kunnen vullen voor de verschillende samenwerkingsgebieden, duidelijke en formele belegging van eindverantwoordelijkheden, meer maatwerk in het behalen van een tweede bevoegdheid voor aanpalende vakken.

#### Belemmerende factoren

- Omvang van het partnerschap: hoe omvangrijker, hoe complexer qua beheersbaarheid.
- Samenwerkingspartners die onderdeel uitmaken van een groot aantal partnerschappen. Voor instituten die in veel partnerschappen participeren vormt het een grote uitdaging om bij alle bijeenkomsten van de partnerschappen aan te kunnen sluiten. Bij uitbreiding van het aantal partnerschappen wordt deze belemmering groter.
- Personele discontinuïteit (uitval van personeel door ziekte, zwangerschapsverlof, andere baan).
- Persoons- en subsidieafhankelijkheid.
- Daling van studentenaantallen.
- Disbalans in vraag en aanbod (bijv. krimp- en tekortregio's, geschiedenis, tekortvakken).
- Aanstelling van studenten, waardoor zij buiten de begeleidings- en opleidingsstructuur van het partnerschappen dreigen te vallen.
- Toename van het aantal langstudeerders, waardoor de financiering van de lerarenopleidingen onder druk komt te staan.
- Concurrentie tussen opleidingsscholen, bijvoorbeeld ten aanzien van het werven en plaatsen van studenten.
- Concurrentie tussen instituten die in hetzelfde partnerschap participeren, bijvoorbeeld ten aanzien van de kosten van/tarieven voor professionaliseringsactiviteiten.
- Verbreding van de maatschappelijke opdracht van partnerschappen (o.a. samen professionaliseren).
- Onvoldoende financiële basis in de subsidievoorziening voor de samenwerking op het gebied van het samen professionaliseren (geen onderdeel van de regeling) en het samen onderzoeken (door de beëindiging van de subsidie voor de academische kop in 2016).
- Onduidelijkheid over de consequenties van het nieuwe, landelijke kwaliteitskaders samen opleiden voor de (gelijkwaardigheid van de) samenwerking binnen partnerschappen.

## Aanbevelingen

Op basis van het onderzoek zijn de volgende aanbevelingen aan het Platform Samen Opleiden & Professionaliseren en de sectorraden geformuleerd. Het betreft aanbevelingen met betrekking tot de ondersteuning van partnerschappen bij de gelijkwaardige samenwerking:

- De verbreding van de maatschappelijke opdracht van partnerschappen naar samen professionaliseren legt druk op de gelijkwaardige samenwerking binnen partnerschappen. Het is belangrijk dat de sectorraden met de eigen achterban in gesprek gaan hoe zij dit zien en wat wel en niet wenselijk is in de verbreding van de maatschappelijke opdracht en wat hiervoor nodig is (bijvoorbeeld extra financiering). Zorg ervoor dat dit geen landelijke opdracht aan alle partnerschappen wordt maar laat de partnerschappen zélf bepalen of, in welke mate en op welke wijze zij aan het samen professionaliseren invulling willen geven (passend bij de context en de wensen en belangen van de samenwerkende partijen). Voor partnerschappen die gezamenlijk invulling willen geven aan het samen professionaliseren, is het belangrijk dat de financiële kaders duidelijk en voldoende toereikend zijn.
- Ga als sectorraden met de eigen achterban in gesprek wat de ambitie van 100% samen opleiden inhoudt en hoe deze ambitie kan worden gerealiseerd. Gaat het erom dat alle scholen deel moeten gaan uitmaken van een partnerschap of kunnen scholen ook op andere wijzen worden aangesloten (bijvoorbeeld via kern-schil constructies)? Een belangrijke opmerking is dat er niet alleen grenzen zijn aan de omvang van de partnerschappen, maar ook aan het aantal partnerschappen waarin instituten kunnen participeren gezien de beschikbare formatie en capaciteit. Het uitbreiden van partnerschappen brengt uitdagingen met zich mee met betrekking tot eigenaarschap en gelijkwaardigheid van bestaande en nieuwe samenwerkingspartners. Dit kan consequenties hebben voor het draagvlak, de visie en de kwaliteit binnen het partnerschap.
- Het periodiek voeren van het gesprek over gelijkwaardigheid in de samenwerking met een onafhankelijke gespreksleider, zoals dit in het kader van dit onderzoek is gebeurd in de vorm van de interviews, kan helpen om de wijze van samenwerking inzichtelijk te maken en zicht te krijgen op kansen, risico's en eventuele blinde vlekken in die samenwerking. Deel de gespreksleidraad met partnerschappen als instrument om het gesprek aan te gaan over de samenwerking in relatie tot het nieuwe, landelijke kwaliteitskader. Als bijlage 1 van dit rapport is een handreiking van de gespreksleidraad opgenomen die hiervoor kan worden benut.
- Benut het overzicht met succesfactoren voor gelijkwaardige samenwerking uit dit rapport om partnerschappen te ondersteunen in het gesprek over hoe de (gelijkwaardigheid van de) samenwerking binnen partnerschappen kan worden versterkt. Maak op basis van dit overzicht bijvoorbeeld een checklist en eventueel ondersteunende instrumenten.
- Ten aanzien van de zes vraagstukken op het gebied van gelijkwaardige samenwerking die in dit rapport zijn benoemd, zijn er diverse goede voorbeelden voorhanden die partnerschappen kunnen helpen hoe zij dit vraagstuk kunnen aanpakken binnen het eigen partnerschap. Inventariseer als Platform Samen Opleiden & Professionaliseren goede voorbeelden per vraagstuk en deel deze met het veld.
- Maak inzichtelijk wat de consequenties van het nieuwe, landelijke kwaliteitskader voor de (gelijkwaardigheid van de) samenwerking binnen partnerschappen zijn en wat ervoor nodig is om eventuele risico's of belemmerende factoren weg te nemen en kansen om de (gelijkwaardigheid van de) samenwerking binnen partnerschappen te benutten.
- Het onderzoek is op verzoek van het Platform Samen Opleiden & Professionaliseren en de begeleidingscommissie ingestoken op bestuurs- en directieniveau. Interessant is om ook op uitvoerend niveau te toetsen hoe de gelijkwaardigheid in de samenwerking wordt ervaren. Het Platform Samen Opleiden & Professionaliseren kan dit rapport benutten om met vertegenwoordigers van partnerschappen op uitvoerend niveau in gesprek te gaan hoe zij de vraagstukken in de praktijk ervaren en welke ondersteuning wenselijk is om partnerschappen hierbij te ondersteunen.
- Om partnerschappen te ondersteunen bij het vertalen van de inzichten uit dit onderzoek (de vraagstukken en het overzicht met succes- en belemmerende factoren voor gelijkwaardige



samenwerking) is wenselijk om een nadere vertaalslag en uitwerking te maken van concrete instrumenten/tools die partnerschappen hierbij kunnen helpen. Dergelijke instrumenten/tools kunnen bijvoorbeeld ontwikkeld worden in een aantal werksessies met vertegenwoordigers van partnerschappen.

- Het onderzoek is uitgevoerd voor partnerschappen in het VO maar het vraagstuk speelt ook in MBO en PO. Toets daarom de bevindingen uit dit onderzoek ook bij partnerschappen in deze sectoren, bijvoorbeeld door het organiseren van sessies ter verdieping / vertaling van de bevindingen voor deze sectoren.

Daarnaast zijn de volgende aanbevelingen voor partnerschappen geformuleerd:

- Breng in kaart hoe de in dit onderzoek geformuleerde vraagstukken op het gebied van gelijkwaardige samenwerking binnen het eigen partnerschap leven / tot uiting komen en tot welke knelpunten en kansen in de (gelijkwaardige) samenwerking dit leidt.
- Voer binnen het partnerschap periodiek het gesprek over gelijkwaardigheid in de samenwerking met een onafhankelijke gespreksleider, zoals dit in het kader van dit onderzoek is gebeurd in de vorm van de interviews. Dit kan helpen om de wijze van samenwerking inzichtelijk te maken en zicht te krijgen op kansen, risico's en eventuele blinde vlekken in die samenwerking.
- Benut het overzicht met succes- en belemmerende factoren voor gelijkwaardige samenwerking in het gesprek over hoe de (gelijkwaardigheid van de) samenwerking binnen het partnerschap kan worden versterkt.
- Zoek regionale verbindingen om te leren van elkaars succesfactoren en gezamenlijk kansen te benutten en oplossingen te vinden voor eventuele belemmeringen.

# 1 Inleiding

Het Ministerie van OCW, de lerarenopleidingen (VH, VSNU) en de sectorraden zijn met elkaar in gesprek over de toekomst van samen opleiden en professionaliseren. Deze gesprekken vinden plaats op zowel ambtelijk als bestuurlijk niveau.

In dit bestuurlijk traject is het partnerschap tussen scholen en lerarenopleidingen die met elkaar samenwerken binnen opleidingsscholen, een belangrijk thema. Wat houdt een dergelijk partnerschap precies in? Hoe kan de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor samen opleiden en professionaliseren in deze partnerschappen het beste worden vormgegeven en hoe kan dat in de praktijk vorm krijgen, bijvoorbeeld op het gebied van curriculum, examinering en begeleiding startende leraren?

## **Definitie partnerschap**

Daar waar in dit rapport wordt gesproken over partnerschap, wordt bedoeld op een partnerschap tussen één of meer scholen en één of meer lerarenopleidingen die in gezamenlijkheid toekomstige leraren voor een groot gedeelte van hun tijd op de werkplek opleiden.

In het licht van deze vraagstukken is in 2018 door Arbeid Opleidingen Consult (AO Consult) onderzoek gedaan naar de bekostigingsstructuur binnen partnerschappen. Ook zijn, om het bestuurlijk traject te voeden, partnerschappen uitgenodigd om in het bestuurlijk traject hun inrichting en structuur toe te lichten. Hieruit bleek de gelijkwaardigheid tussen scholen en lerarenopleidingen binnen partnerschappen een belangrijk aandachtspunt te zijn. Dit sluit aan bij de ervaringen van het Platform Samen Opleiden & Professionaliseren VO bij haar activiteiten.

Het Platform Samen Opleiden & Professionaliseren VO heeft AO Consult gevraagd om kwalitatief onderzoek te doen om meer zicht te krijgen op randvoorwaarden en succesfactoren voor meer gelijkwaardige samenwerking binnen partnerschappen in het voortgezet onderwijs, gebaseerd op gesprekken en verdiepende sessies met bestuurders en directeurs van scholen en lerarenopleidingen.

Dit rapport presenteert de resultaten van dit onderzoek. Hoofdstuk 2 presenteert de onderzoeksopzet, gevolgd door een presentatie van de bevindingen in hoofdstuk 3 inclusief een afbakening van het begrip gelijkwaardige samenwerking. Hoofdstuk 4 sluit af met de belangrijkste conclusies en aanbevelingen.

Een aantal geïnterviewde partnerschappen gaf aan dat voor een gesprek over gelijkwaardige samenwerking zoals dat in het kader van dit onderzoek is gevoerd vaker de tijd genomen zou moeten worden en dat het gesprek een goed en nuttig gezamenlijk reflectiemoment was in het kader van de kwaliteit van samen opleiden en de voorbereiding op de beoordeling. Als bijlage bij dit rapport is daarom een handreiking opgenomen, gebaseerd op de gehanteerde interviewleidraad, om partnerschappen te faciliteren om zelf het gesprek over gelijkwaardige samenwerking aan te gaan (zie bijlage 1).

## 2 Onderzoeksopzet

### 2.1 Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek is om inzicht te bieden in:

- wat wordt verstaan onder gelijkwaardige samenwerking binnen partnerschappen op het gebied van samen opleiden en professionaliseren;
- de ervaringen op het gebied van gelijkwaardige samenwerking binnen partnerschappen in de volle breedte van de samenwerkingsgebieden (samen opleiden en professionaliseren);
- de randvoorwaarden en succesfactoren voor een meer gelijkwaardige samenwerking binnen partnerschappen op deze verschillende gebieden.

### 2.2 Opzet

- Het onderzoek richt zich op partnerschappen die zich primair richten op het samen opleiden en professionaliseren van docenten voor het voortgezet onderwijs.
- Voor het onderzoek zijn in overleg met de begeleidingscommissie van het onderzoek (zie paragraaf 2.3) zes partnerschappen geselecteerd, waarbij gelet is op spreiding naar regio, aantal betrokken partners en historie (zowel partnerschappen van het eerste uur als partnerschappen die op dit moment midden in de beoordelingsprocedure zitten). De onderstaande tabel presenteert (de kenmerken van) de geselecteerde zes partnerschappen.
- Onderdeel van het onderzoek was een korte literatuurstudie, waarin onder meer het onderzoek naar de [praktijkcasussen bekostiging](#), [het ADR-rapport](#) en het [rapport over de VSLS-trajecten](#) zijn bestudeerd. Op basis van de literatuurstudie zijn de gespreksleidraden opgesteld voor de gesprekken met de zes partnerschappen (zie bijlage 1 voor een handreiking die is afgeleid van deze gespreksleidraad).
- Het onderzoek is uitgevoerd op zowel management-/directieniveau als op het niveau van bestuurders. Er zijn op beide niveaus gesprekken gehouden met vertegenwoordigers van partnerschappen vanuit zowel de scholen als de lerarenopleidingen. De selectie van de te interviewen vertegenwoordigers per partnerschap is zo zorgvuldig mogelijk gedaan, vanuit het uitgangspunt van gelijkwaardigheid. In overleg met de programmacoördinatoren/-leiders van de geselecteerde partnerschappen is bepaald welke vertegenwoordigers uiteindelijk deelnamen aan het gesprek. Hierbij is ook rekening gehouden met praktische organiseerbaarheid en haalbaarheid.
- Voor de zes casussen is een uitwerking gemaakt (zie bijlage 3). Deze uitwerking is ter validering voorgelegd aan de betreffende partnerschappen om te borgen dat zij zich herkennen in de uitwerking.
- Op basis van de zes casussen is een notitie opgesteld met daarin de belangrijkste bevindingen. Deze bevindingen zijn vervolgens getoetst en verdiept door middel van sessies op directieniveau: één duo-interview met vertegenwoordigers vanuit de hbo-lerarenopleidingen (ADEF), één sessie met vertegenwoordigers vanuit de wo-lerarenopleidingen (ICL) en één sessie met vertegenwoordigers vanuit de scholen. Zie bijlage 2 voor de opzet van deze verdiepende sessies.
- De bevindingen vanuit zowel de casussen als de verdiepende sessies zijn verwerkt in onderhavige rapportage.

Partnerschap	Aantal leraren-opleidingen	Aantal scholen	Wel/geen inductie	Regio
<b>Nieuwe Opleidings-school Amsterdam (NOA)</b>	4 hogescholen (5 instituten) 2 universiteiten	4 schoolbesturen (8 scholen, 3 aspiranten)	inductietraject	regio Noordwest
<b>Opleidings-school IJssel-Veluwe</b>	1 hogeschool	2 schoolbesturen (2 scholen, 7 vestigingen)	inductietraject	regio Noordoost
<b>Academische Opleidings-school Passie voor Leren</b>	1 hogescholen (3 instituten) 1 universiteit	2 schoolbesturen (6 scholen)	inductietraject	regio Zuidoost
<b>Academische Opleidings-school ROSRijnland</b>	3 hogescholen (4 instituten) 2 universiteiten	5 schoolbesturen (7 scholen, 20 vestigingen)	inductietraject	regio Zuidwest
<b>Academische Opleidings-school West-Brabant (AOS WB)</b>	2 hogescholen 3 universiteiten	1 bestuur, 6 scholen(groepen), 14 vestigingen	geen inductietraject	regio Zuidwest
<b>Academische Opleidings-school Limburg (AOSL)</b>	1 hogeschool (2 instituten) 1 universiteit	6 schoolbesturen, 32 vestigingen	inductietraject	regio Zuidoost

### 2.3 Begeleiding

De opdrachtgever van het onderzoek is het Platform Samen Opleiden & Professionaliseren VO. Het onderzoek is begeleid door een begeleidingscommissie bestaande uit vertegenwoordigers van de VO-raad, VH/ADEF en VSNU/ICL. De begeleidingscommissie is betrokken op zowel proces als inhoud. De commissie is gedurende het onderzoek drie keer bijeen gekomen: voor de start, tussentijds en ter bespreking van het concepteindrapport. Tussentijds is tevens afgestemd per e-mail, bijvoorbeeld voor het goedkeuren van de gespreksleidraden.

Om de onafhankelijkheid van het onderzoek te borgen, is dit onderzoek uitgevoerd door een team van in totaal drie onderzoekers. Twee onderzoekers zijn onafhankelijk in de wereld van het samen opleiden; één onderzoeker vervult zelf de rol van programmamanager samen opleiden. De twee onafhankelijke onderzoekers vervullen geen rol binnen één of meerdere partnerschappen samen opleiden. Zij hebben voornamelijk de interviews gehouden en de onderzoeksbevindingen gerapporteerd. De auteur die zelf actief is als programmamanager samen opleiden, heeft in dit onderzoek een rol op meer afstand vervuld en is met name betrokken geweest bij de organisatie en uitvoering van de verdiepende sessies en heeft de andere onderzoekers ondersteund bij de interviews. Het partnerschap waarvoor één van de auteurs de rol van programmamanager vervult, is niet meegenomen in dit onderzoek.

## 3 Bevindingen

Dit hoofdstuk schetst de opvallendste bevindingen op basis van de zes praktijkcasussen en de drie verdiepende sessies. Gezien het kwalitatieve karakter van het onderzoek zijn de bevindingen niet representatief voor alle partnerschappen. Omdat er in de selectie van partnerschappen is gelet op een goede spreiding, kunnen er op grote lijnen wel conclusies getrokken worden op basis van het onderzoek.

Paragraaf 3.1 gaat in op de bevindingen ten aanzien van de gelijkwaardige samenwerking op basis van de gesprekken met vertegenwoordigers van de zes casussen en de verdiepende sessies. Paragraaf 3.2 presenteert zes vraagstukken in gelijkwaardige samenwerking en paragraaf 3.3 sluit af met een overzicht van succes- en belemmerende factoren in gelijkwaardige samenwerking.

### 3.1 Bevindingen gelijkwaardigheid in de samenwerking

Deze paragraaf schetst een beeld van de uitkomsten van de gesprekken met de zes partnerschappen. Voor een uitgebreidere beschrijving per casus wordt verwezen naar de omschrijvingen in bijlage 3. Per thema uit de gespreksleidraad (blauwe tussenkopjes) wordt in deze paragraaf aangegeven welke onderwerpen als rode draad uit de gesprekken naar voren zijn gekomen.

#### *(Eigen) definities en kenmerken van gelijkwaardigheid*

De partnerschappen zijn in de interviews gevraagd naar hun definitie van gelijkwaardigheid in de samenwerking. Vier aspecten kwamen hierbij naar voren: 1) gelijkwaardige inbreng van kennis en kunde, 2) respectvol handelen, 3) ervaren meerwaarde, 4) samenwerking binnen kaders, binnen een gezamenlijk doel.

Deze vier aspecten worden hieronder kort toegelicht.

- **Gelijkwaardige inbreng van kennis en kunde:** uit de gesprekken kwam naar voren dat gelijkwaardige samenwerking betekent dat ieders inbreng in het partnerschap even belangrijk is. De partners (h)erkennen elkaars kennis en kunde en benutten deze in de samenwerking. In één van de partnerschappen betekent dit bijvoorbeeld dat ieder jaar opnieuw gekeken wordt welke taak het beste door welke partner kan worden uitgevoerd, waardoor taken dus niet per definitie aan een school of lerarenopleiding gekoppeld zijn.
- **Respectvol handelen:** in verschillende gesprekken werd benadrukt dat gelijkwaardigheid iets anders is dan gelijkheid. Gelijkwaardigheid houdt in dat partners verschillen in kennis en kunde en de verschillen in kennis en kunde, elkaars rollen en (eind)verantwoordelijkheden erkennen en respecteren. Door elkaars sterke en zwakke kanten te kennen, open te staan voor elkaars inbreng en elkaar te helpen, nemen de partners elkaar serieus.
- **Ervaren meerwaarde:** in de gesprekken is aangegeven dat de basis van gelijkwaardig samenwerken mede gevormd wordt door de ervaren meerwaarde van de samenwerking door de verschillende partners. Door deze ervaren meerwaarde kan het partnerschap uitstijgen boven de individuele belangen van de afzonderlijke partners. Binnen één van de partnerschappen wordt bijvoorbeeld bewust steeds meer naar co-creatie toegewerkt om voor alle partners (scholen en instituten) merkbare opbrengsten te realiseren.
- **Samenwerking binnen kaders, binnen een gezamenlijk doel:** door meerdere partnerschappen werd gewezen op het belang van een gezamenlijk doel, een gezamenlijke visie en een gezamenlijk opgesteld kader en bijbehorende afspraken waarbinnen gewerkt wordt. In één van de partnerschappen werd dit treffend omschreven als “sterke overeenstemming over het doel waarom we samenwerken en daar verantwoordelijkheid voor nemen, luisteren en oplossingen

zoeken, niet van tevoren vastleggen, maar zoeken naar beste weg om het doel te bereiken (en dan soms verkeerde afslag, maar samen weer terug)".

### *Samenwerking bij het samen opleiden*

Met betrekking tot de samenwerking in het samen opleiden was een terugkerende thema in de interviews enerzijds (eind)verantwoordelijkheid hebben en anderzijds invloed kunnen uitoefenen, bijvoorbeeld als het gaat om het curriculum en de beoordeling van studenten. Daarnaast was ook de plaatsing van studenten een onderwerp van gesprek, zeker in relatie tot vraag en aanbod van studenten en tekort- en overschotvakken.

- **Verantwoordelijkheid hebben en invloed kunnen uitoefenen.** In de samenwerking tussen scholen en lerarenopleidingen zijn bepaalde eindverantwoordelijkheden een gegeven. Ten aanzien van de samenwerking bij het samen opleiden zijn de lerarenopleidingen eindverantwoordelijk voor het curriculum en de beoordeling van studenten. Dit maakt dat de samenwerking op dit terrein in de basis niet gelijkwaardig is.
  - Scholen ervaren binnen partnerschappen soms het gevoel in de beoordeling (te) weinig invloed te kunnen uitoefenen, alhoewel door de partnerschappen nadrukkelijk wordt aangegeven dat beoordelaars van het instituut in vrijwel alle gevallen het advies van de schoolopleider of werkplekbegeleider overnemen. Als zij het niet eens zijn, is het oordeel van de beoordelaar van het instituut echter meestal doorslaggevend. Een mogelijke oplossing om de positie van de scholen uit het partnerschap meer te formaliseren en borgen is het opnemen van een schoolvertegenwoordiger in de examencommissie, zo is door een aantal partnerschappen geopperd.
  - Ook het curriculum van de instituten is een onderwerp waar scholen aangeven meer in gelijkwaardigheid met de lerarenopleidingen te willen optrekken. Vanwege wet- en regelgeving ligt dit nu vooral bij de opleidingsinstituten. Een deel van het curriculum wordt middels het gezamenlijk opleidingsprogramma van het partnerschap gezamenlijk en vanuit de praktijk ingevuld. De indruk van sommige scholen binnen één van de geïnterviewde partnerschappen is dat wo vaker open lijkt te staan voor inbreng in het curriculum vanuit de scholen dan hbo. Opgemerkt wordt dat er geen onwil is voor gelijkwaardige samenwerking op dit punt vanuit de opleidingsinstituten: het is een kwestie van de tijd ervoor vinden en vrij maken (prioriteit stellen). Met name scholen die een 'speciaal' aanbod hebben, geven aan het gevoel te hebben dat zij niet voldoende gehoord worden bij de ontwikkeling van het curriculum (bijv. conceptscholen, vakoverstijgend onderwijs). In één van de partnerschappen zijn pilots gestart om samen curriculum te ontwerpen en bewust bij elkaar in de keuken te kijken: wat leren de mensen in de school van mensen in de opleiding, wat leert de opleiding van de praktijk zoals die zich verandert? Op die manier is volgens dit partnerschap het curriculum van een masteropleiding meer in gelijkwaardigheid ontwikkeld. Als er in het curriculum bepaalde onderdelen onvoldoende aanbod komen waar de scholen uit het partnerschap wel behoefte aan hebben, dan is er vaak wel ruimte om hier in het gezamenlijke opleidingsprogramma van het partnerschap vorm en inhoud aan te geven (bijvoorbeeld door een module straatcultuur, ict-vaardigheden of passend onderwijs in het programma op te nemen).
  - Afstemming onderling in de wijze van beoordeling, het curriculum van de instituten en het gezamenlijke opleidingsprogramma van het partnerschap wordt belangrijk gevonden. Indien er meerdere instituten in een partnerschap participeren, is het ontwikkelen van een gemeenschappelijk programma van het partnerschap dat voldoet aan alle wensen een uitdaging. Omdat de meeste opleidingsinstituten in meerdere partnerschappen participeren, is het voor de instituten lastig om de wensen en behoeften van de verschillende partnerschappen mee te nemen in de (door)ontwikkeling van het curriculum van het instituut. Hierin zouden partnerschappen waarin hetzelfde opleidingsinstituut als

partner participeert in de samenwerking elkaar meer kunnen opzoeken. Voor scholen die in een partnerschap met meerdere instituten samenwerken kan het lastig zijn dat de verschillende instituten een andere aanpak hanteren, bijvoorbeeld ten aanzien van de beoordeling.

- **Plaatsing van studenten:** dit gebeurt binnen partnerschappen doorgaans in samenwerking tussen scholen en instituten, waarbij de disbalans in vraag en aanbod (te veel studenten geschiedenis en Engels, te weinig studenten voor de tekortvakken, relatief weinig opleidingsplaatsen in de tekortsecties vanwege druk op deze secties) een terugkerend vraagstuk is binnen de verschillende partnerschappen. Hierover wordt in de verschillende partnerschappen door scholen en opleidingen gezamenlijk het gesprek gevoerd. De mate waarin scholen actief betrokken zijn bij de matching tussen student-school binnen het partnerschap verschilt tussen de partnerschappen, maar ook binnen de partnerschappen: waar het ene instituut studenten toewijst, laat het andere de studenten zelf solliciteren. Eén van de deelnemende partnerschappen organiseert daarom ten behoeve van het ene instituut speeddates tussen studenten en scholen om vraag en aanbod goed op elkaar af te stemmen en studenten bewust te laten kiezen voor een school. Omdat deze werkwijze de voorkeur heeft van de scholen binnen dit partnerschap, wordt nu ook bij het andere instituut dat in dit partnerschap participeert toegewerkt naar andere vorm van plaatsing, namelijk het organiseren van een stagemarkt waarbij studenten zelf een voorkeur kunnen aangeven.

#### *Samenwerking bij het samen professionaliseren*

Ten aanzien van de samenwerking bij het samen professionaliseren ligt de eindverantwoordelijk primair bij de scholen. Dit maakt dat de samenwerking op dit terrein in de basis niet gelijkwaardig is. In de samenwerking bij het samen professionaliseren maken we onderscheid tussen het samen professionaliseren van werkplekbegeleiders en opleiders, het professionaliseren van startende leraren en het professionaliseren van zittend personeel. Partnerschappen verschillen in de manier waarop er samen geprofessionaliseerd wordt, op alle genoemde niveaus.

- **Professionaliseren van werkplekbegeleiders en opleiders:** er zijn partnerschappen die de schoolopleiders en werkbegeleiders zelf opleiden, waar anderen dit uitbesteden aan een opleidingsinstituut. Ook worden in een aantal partnerschappen eisen gesteld aan de professionalisering van instituuts- en schoolopleiders (veelal in de vorm van een BRLO-registratie), waar andere partnerschappen de eisen die gesteld worden aan de verantwoordelijkheid van de scholen en instituten zelf overlaten. Met betrekking tot de BRLO-registratie meldt een van de partnerschappen als zorgpunt: waar in dit partnerschap inmiddels de opleiders in de scholen de registratie hebben, geldt dat voor lang niet alle instituutsopleiders.
- **Professionaliseren van startende leraren:** de meeste partnerschappen (vijf van de zes geïnterviewde partnerschappen) hebben inductietrajecten voor startende leraren. Deze inductietrajecten zijn ofwel per school individueel ingericht, ofwel ontstaan door een bundeling van bestaande inductietrajecten van individuele scholen ofwel direct binnen het partnerschap in samenwerking tussen scholen en lerarenopleiding(en) opgezet. In één van de partnerschappen wordt gewerkt met een 'expertisegroep inductie' waarin alle partners zijn vertegenwoordigd. De expertisegroep ontwikkelt, stemt af en houdt elkaar scherp over de startersgroep. In één van de partnerschappen is er op dit moment geen inductietraject, al is dat wel ooit ontwikkeld in het kader van Versterking Samenwerkingen Lerarenopleidingen en Scholen (VSLS). Op dit moment wordt binnen dit partnerschap een ronde langs de partners gedaan om te inventariseren hoe een toekomstig inductietraject eruit zou moeten zien.
- **Professionaliseren van 'zittend' personeel:** op dit punt verschillen de partnerschappen sterk van elkaar. Zo wordt in één partnerschap genoemd dat alles wat met leren en professionaliseren te maken heeft hoort bij de opleidingsschool. In een ander partnerschap verschillen de partners onderling in de manier waarop zij hier tegenaan kijken: de één vindt dat professionaliseren in de doorlopende lijn wel onderdeel zou moeten zijn van het partnerschap, de ander vindt dat alle professionalisering na het behalen van de bevoegdheid geen taak van het partnerschap vormt. In



een ander partnerschap is er een visie op samen professionaliseren in de doorlopende lijn ontwikkeld, maar deze is nog niet concreet in de praktijk gebracht. Universiteiten lijken in dit partnerschap door docenten als logischere partner te worden gezien voor doorgaande professionalisering dan de hbo-instituten.

Ten aanzien van het samen professionaliseren zijn scholen en instituten binnen partnerschappen het vaak eens dat het professionaliseren van de opleiders en begeleiders binnen het partnerschap een gezamenlijke opdracht is die inherent is aan het samen opleiden. Hoe dit wordt ingevuld, verschilt tussen de partnerschappen. Over de professionalisering in de doorlopende lijn (BSL/inductie, professionalisering van zittend personeel) is echter meer discussie. Deze professionalisering is de primaire verantwoordelijkheid van de scholen. Een verbreding van de opdracht van partnerschappen naar het professionaliseren in de doorlopende lijn legt binnen partnerschappen druk op de gelijkwaardigheid van samenwerking. Binnen partnerschappen speelt de vraag of en hoeverre het wenselijk is om deze professionalisering een plek te geven binnen het partnerschap. Het leidt bijvoorbeeld tot vragen omtrent bekostiging en de verdeling van rollen, taken en verantwoordelijkheden.

#### *Samenwerking bij de inrichting van de organisatie, kwaliteitszorg en financiën*

Bij de inrichting van de organisatie, de kwaliteitszorg en de financiën kwam een aantal aspecten ter sprake: de omvang van een partnerschap, de rol van de programmacoördinator/-leider, het creëren van betrokkenheid, het maken, opvolgen en evalueren van afspraken, het overleg tussen partnerschappen, waarborgen voor de continuïteit van een partnerschap en de financiering.

- **Omvang van het partnerschap:** de inrichting van de organisatie verschilt tussen partnerschappen, uiteraard ook onder invloed van het aantal partners dat in een partnerschap samenwerkt. De indruk is: hoe meer partners (scholen en/of instituten) er binnen het partnerschap samenwerken, hoe meer lagen in de samenwerking. Bij meer lagen in de samenwerking is het volgens diverse partnerschappen van belang om alert te blijven op voldoende dwarsverbindingen tussen de verschillende gremia: in geval van grote partnerschappen lijkt het in de praktijk lastig te zijn om partners die niet actief deelnemen aan één van de gremia binnen het partnerschap, voldoende betrokken te houden. Uitbreiding van het aantal partners binnen het partnerschap vormt bij meerdere deelnemende partnerschappen een gespreksonderwerp. Men geeft bijvoorbeeld aan dat men eerst het partnerschap goed ingericht wil hebben voordat nieuwe partners kunnen toetreden, maar indien een partner zich aandient die het palet zou kunnen aanvullen, bijvoorbeeld het type opleiding dat wordt aangeboden, zij hier wel voor open staan. Partnerschappen zijn er alert op dat toetreding van nieuwe scholen kan leiden tot verdunning van de middelen. Voorwaarde van uitbreiding is dat men aan een aantal toelatingscriteria voldoet. Eén partnerschap heeft voor een soepele toetreding van nieuwe partners een motivatie-instrument ontwikkeld en wijst nieuw aangesloten scholen een buddy-school toe.
- **Rol van de programmacoördinator/-leider:** in alle geïnterviewde partnerschappen wordt aangegeven dat de programmacoördinator/-leider de spil van de organisatie vormt. De continuïteit van de programmacoördinator/-leider is van belang voor de manier waarop binnen het partnerschap wordt samengewerkt. Personele wisselingen in de rol van programmacoördinator/-leider kunnen belemmerend werken voor de kwaliteit van de samenwerking en de slagvaardigheid van een partnerschap.
- **Betrokkenheid creëren:** het samen ontwikkelen van een visie is een belangrijke stap bij het creëren van voldoende betrokkenheid. In alle partnerschappen die we gesproken hebben, is gewerkt aan een gezamenlijke visie. Dat is vaak een continu proces. Zo merkte men in één van de partnerschappen dat de visie op een gegeven moment niet meer door alle partners en op alle niveaus werd gedragen. Vervolgens heeft men de visie in gezamenlijkheid aangepast, zodat de visie weer breed werd gedragen binnen het partnerschap. Dit was een belangrijke stap omdat een gedeelde visie een belangrijke succesfactor is voor gelijkwaardige samenwerking, aangezien het



de basis vormt voor de invulling van het samen opleiden binnen het partnerschap. Eén partnerschap geeft aan op zoek te zijn naar momenten om de hele groep samen te brengen om de betrokkenheid te borgen en stimuleren, onder andere door themabijeenkomsten en/of een symposium met postersessies en lezingen. De uitwisseling tussen alle niveaus is nuttig, ook omdat, zo merkt één van de partnerschappen op, de afstand tussen wat in de overleggen bedacht wordt en de praktijk soms groot is. Een ander punt is dat er ook verschillen kunnen zijn in betrokkenheid van de diverse partners: de ene school of het ene instituut voelt zich meer verbonden bij het partnerschap dan de andere school of het andere instituut. In het geval van de lerarenopleidingen vormt de beschikbare formatie een knelpunt: de beschikbare formatie van lerarenopleidingen die in meerdere partnerschappen participeren moet worden verdeeld over de partnerschappen. Hierdoor is het bijvoorbeeld moeilijk om bij de verschillende overleggen aanwezig te zijn. Tussen partnerschappen is er variatie in de mate waarin de lerarenopleidingen worden betrokken bij het opstellen van agenda's voor overleggen. In sommige partnerschappen is de agendavoorbereiding een gemeenschappelijke taak van de scholen en de lerarenopleidingen, in andere partnerschappen zijn de scholen hierin leidend. Ten slotte wordt er in diverse partnerschappen een uitdaging gesignaleerd daar waar het gaat om de brede betrokkenheid bij het samen opleiden in de organisatie (bijvoorbeeld de betrokkenheid van (vak)docenten). Partners zijn op zoek naar manieren om het partnerschap binnen de eigen organisatie bij alle niveaus op de kaart te zetten.

- **Afspraken maken, opvolgen én evalueren:** het is volgens verschillende partnerschappen voor de gelijkwaardigheid in de samenwerking belangrijk om te structureren en te borgen: samen keuzes maken, afspraken maken, uitvoeren én evalueren. Een partnerschap licht toe: "In de praktijk blijft het soms bij creatieve ideeën die te weinig concreet worden gemaakt." Een ander partnerschap geeft aan zich bewust te zijn systematisch te veel te willen: er staat altijd veel op de agenda en in de vergadering is altijd tijd te kort. Wens is om daarin meer rust te brengen en afspraken minder ad-hoc te maken maar meer vast te leggen.
- **Overleg tussen partnerschappen:** één van de partnerschappen geeft aan dat er in de regio een overleg met de programmacoördinatoren/-leiders is opgezet om de afstemming tussen partnerschappen te versterken. Een ander partnerschap gaf in het gesprek aan behoefte te hebben aan een dergelijk regionaal overleg.
- **Continuïteit:** binnen één partnerschap wordt benoemd dat er gedurende de jaren een uitgebreid netwerk is ontstaan van mensen die elkaar makkelijk vinden. Hierdoor wordt er veel van elkaar geleerd, over de samenwerkende partijen heen. Dit wordt als heel prettig ervaren. Eén van de partnerschappen is zelfs pas officieel ingericht nadat al jaren intensief is samengewerkt. Bij één van de partnerschappen zijn er in de afgelopen periode veel personele wisselingen geweest. Dit wordt als belemmerend in de samenwerking ervaren. Het gevoel ontstaat dat elke keer weer opnieuw moet worden opgestart en daardoor te veel blijft stilstaan.
- **Financiering:** de financiële kaders van het partnerschap als geheel zijn bij alle geïnterviewde partnerschappen bekend en inzichtelijk. De individuele partners binnen de partnerschappen geven elkaar doorgaans geen inzicht in elkaars begroting. Men ervaart dat dit niet nodig is voor de samenwerking binnen het partnerschap. Het varieert in welke mate de lerarenopleidingen binnen partnerschappen worden betrokken bij het opstellen van de begrotingen. Vaak zijn de scholenpartners hierbij 'in the lead', wanneer de middelen uit de subsidie vanuit de Regeling Tegemoetkoming Kosten Opleidingsscholen worden verdeeld over de scholen. De verdeling van middelen wordt de ene keer wel als gelijkwaardig ervaren, met name als de financiële kaders gezamenlijk zijn vastgesteld. De andere keer mist een gevoel van gelijkwaardigheid (ter illustratie: idee van dubbel geld krijgen voor taken die al bekostigd zijn of het werk doen waar de ander geld voor krijgt). Een partnerschap waar dit geen issue is, maakt elk schooljaar opnieuw afspraken over tarieven en inzet. Met elkaar is vooraf een begroting opgesteld, waarbij wie de taak uitvoert niet in beton is gegoten. Eén partnerschap benoemt dat incidentele subsidies als lastig worden ervaren, omdat door het incidentele karakter het moeilijker is ontwikkelde activiteiten structureel te borgen.

### 3.2 Vraagstukken in gelijkwaardige samenwerking

Op basis van de uitkomsten van de interviews is een aantal vraagstukken ten aanzien van gelijkwaardige samenwerking binnen partnerschappen geformuleerd die vervolgens zijn getoetst en verdiept in de verdiepende sessies met vertegenwoordigers van scholen en lerarenopleidingen. Deze paragraaf presenteert de bevindingen ten aanzien van deze vraagstukken.

#### Gezamenlijke invulling van curriculum, opleidingsprogramma's en beoordeling

Binnen het onderwijsstelsel dragen de lerarenopleidingen eindverantwoordelijkheid voor het curriculum en de beoordeling en examinering van hun studenten. De lerarenopleidingen leiden generiek op voor een bevoegdheid en niet voor een specifieke school. De lerarenopleidingen worden door de NVAO geaccrediteerd. De kaders van de curricula zijn daarom leidend voor de invulling van het samen opleiden binnen partnerschappen. Binnen die kaders geven partnerschappen vorm en inhoud aan hun opleidingsprogramma, passend bij de visie en ambities. Omdat de lerarenopleidingen rekenschap dienen af te leggen kan het een risico vormen om te veel verantwoordelijkheid voor curriculumontwikkeling te beleggen binnen partnerschappen. Partnerschappen hebben er belang bij om invloed uit te oefenen op de curriculumontwikkeling, omdat hierdoor meer ruimte ontstaat om het programma conform de eigen visie en ambities in te vullen. Dit leidt tot vraagstukken hoe intensief en hoe ver strekkend de samenwerking tussen scholen en lerarenopleidingen bij het ontwikkelen en uitvoeren van curricula, opleidingsprogramma's en beoordeling wordt ingevuld. Zeker wanneer een instituut in veel verschillende partnerschappen participeert, is het een uitdaging hoe dit in de praktijk kan worden vormgegeven.

Instituten betrekken partnerschappen vaak bij de (door)ontwikkeling van hun curricula. Sommige instituten betrekken partnerschappen actiever en intensiever bij de ontwikkeling van het curriculum dan andere instituten. Met de partnerschappen wordt vaak het gesprek gevoerd over de onderdelen uit het curriculum die op de scholen worden uitgevoerd (zoals leerwerktaken, intervisie). Als er in het curriculum bepaalde onderdelen onvoldoende aan bod komen waar de scholen uit het partnerschap wel behoefte aan hebben, dan is er vaak wel ruimte om hier in het opleidingsprogramma van het partnerschap vorm en inhoud aan te geven (bijvoorbeeld door een module straatcultuur, ict-vaardigheden of passend onderwijs in het programma op te nemen).

Dit vraagstuk is vooral complex in partnerschappen met meerdere instituten en voor instituten die in meerdere partnerschappen participeren. Voor instituten die in meerdere partnerschappen participeren is de uitdaging hoe alle wensen en eisen in één curriculum worden gecombineerd. Bij partnerschappen met meerdere instituten speelt als additioneel vraagstuk hoe de curricula en processen van de verschillende instituten op elkaar kunnen worden afgestemd in een gezamenlijk opleidingsprogramma van het partnerschap. Hierover worden vaak binnen partnerschappen afspraken gemaakt met de verschillende instituten. Hierbij is het van belang dat er sprake is van goede samenwerking en afstemming tussen de verschillende instituten binnen het partnerschap, dat er helder verwachtingenmanagement is vanuit de instituten ten aanzien van de (on)mogelijkheden bij de gezamenlijke invulling van curriculum, opleidingsprogramma's en beoordeling en dat er binnen het partnerschap vertegenwoordigers vanuit de instituten met voldoende mandaat aan tafel zitten. Met name de afstemming tussen verschillende hbo-instituten wordt in de praktijk als uitdaging gezien. Ook de verhouding tussen enerzijds wo- en anderzijds hbo-instituten is van invloed op dit vraagstuk (zie volgend vraagstuk).

#### Verbreiding maatschappelijke opdracht partnerschappen naar samen professionaliseren

De maatschappelijke opdracht van partnerschappen was aanvankelijk vooral gericht op het samen opleiden. In de afgelopen periode is de indruk binnen een aantal al langer bestaande partnerschappen dat de opdracht van partnerschappen wordt verbreed richting inductie en professionalisering in de doorlopende lijn: samen opleiden én professionaliseren. Die verbreding van de maatschappelijke opdracht legt binnen partnerschappen druk op de gelijkwaardigheid van samenwerking. Bij samen professionaliseren (inductie en professionalisering in de doorlopende lijn) ligt de

eindverantwoordelijkheid bij de scholen. Binnen partnerschappen speelt de vraag of en in hoeverre het wenselijk is om de verantwoordelijkheid voor een deel van de activiteiten op het gebied van samen professionaliseren te verleggen van de scholen naar het partnerschap. Het benutten van de samenwerkingsstructuur en expertise binnen partnerschappen ten behoeve van samen professionaliseren biedt kansen. De verbreding van de opdracht leidt binnen partnerschappen echter ook tot discussies omtrent bijvoorbeeld bekostiging en de verdeling van rollen, taken en verantwoordelijkheden. Als aandachtspunt hierbij geldt dat de financiële basis voor het samen professionaliseren mist. De subsidie in het kader van de Regeling Tegemoetkoming Kosten Opleidingsscholen stelt alleen middelen ter beschikking voor samen opleiden. Indien de maatschappelijke opdracht van partnerschappen wordt verbreed, vraagt dit ook een andere basis van financiering.

Een belangrijke vraag is ook: tot hoe ver trek je samen op bij het samen professionaliseren? Gaat het om het samen professionaliseren van de begeleiders en opleiders binnen het partnerschap, inductie of de doorlopende lijn? Verregaande samenwerking binnen partnerschappen op dit gebied kan mogelijk een risico vormen in de samenwerking indien dit ten koste gaat van de keuzevrijheid. Te ver samen optrekken op dit gebied zou in het geval van gedwongen winkelnering kunnen leiden tot (forse) inperking van de mogelijkheden. Gedwongen winkelnering op dit gebied wordt dan ook als onwenselijk gezien. Wel kunnen partnerschappen als vliegwiel dienen, waarbij de binnen een partnerschap beschikbare expertise kan worden benut en een meer vloeiende doorgaande lijn kan worden gerealiseerd. Op het gebied van BSL zijn er diverse goede voorbeelden voor het samen professionaliseren binnen partnerschappen. In sommige regio's werken de instituten gezamenlijk aan een professionaliseringsaanbod waar partnerschappen desgewenst gebruik van kunnen maken, zoals het Onderwijsnetwerk Zuid Holland dat is ontstaan vanuit Regionaal Steunpunt Leiden (penvoerder Universiteit Leiden) en BètaSteunpunt Zuid-Holland (penvoerder Technische Universiteit Delft). Binnen de hbo-lerarenopleidingen biedt de verbinding met lectoraten kansen voor samen professionaliseren. Hoe dit is georganiseerd, verschilt tussen de instituten. Wanneer de lectoraten direct gekoppeld zijn aan de lerarenopleidingen lijkt de inbreng van lectoraten bij het samen professionaliseren makkelijker te realiseren.

De wijze waarop wordt samengewerkt ten aanzien van professionalisering in de doorlopende lijn lijkt afhankelijk te zijn van de samenstelling van het partnerschap. In partnerschappen waar alle opleidingsinstituten uit de betreffende regio participeren, lijkt de samenwerking op het gebied van samen professionaliseren in de doorlopende lijn meer voor de hand te liggen.

### Afstemming tussen vraag en aanbod (studenten geschiedenis en Engels, druk op secties tekortvakken in relatie tot plaatsing studenten, krimp- en tekortregio's)

Indien instituten meer studenten hebben dan dat er opleidingsplaatsen beschikbaar zijn binnen de scholen, leidt dit tot druk op de gelijkwaardigheid van samenwerking binnen partnerschappen. De spanning tussen vraag en aanbod is op dit moment binnen partnerschappen vooral voelbaar binnen krimp- en tekortregio's en bij de vakken geschiedenis, Engels en de tekortvakken. De prioriteit van de instituten is om zoveel mogelijk studenten via de partnerschappen samen op te leiden. Het aantal studenten in sommige lerarenopleidingen (met name de hbo lerarenopleidingen geschiedenis en Engels) is als gevolg van de (vrije) keuze die studenten voor een bepaald vak maken veel groter dan de vraag en/of de opleidingscapaciteit van de scholen. Voor andere (tekort)vakken is het aantal studenten juist zeer gering en is er onder de scholen grote behoefte aan nieuwe instroom. De scholen zijn gemaximeerd in de beschikbare opleidings- en begeleidingscapaciteit. Scholen hebben in de samenwerking een belang om met name studenten op te leiden voor de tekortvakken gezien de arbeidsmarktbehoefte. Binnen de secties van tekortvakken is de werkdruk vaak hoog en zijn er relatief veel onbevoegde docenten, waardoor er onvoldoende capaciteit voor het opleiden en begeleiden van studenten beschikbaar is. De lerarenopleidingen hebben weinig sturingsmechanismen als het gaat om de instroom, maar willen zoveel mogelijk van hun studenten opleiden via de route van het samen opleiden. De (deels) tegenstrijdige prioriteiten in de samenwerking op dit gebied leiden tot vraagstukken hoe partnerschappen meer balans kunnen realiseren in vraag en aanbod en tegelijkertijd kwaliteit in het samen opleiden kunnen bieden en de doorlopende ontwikkelingslijn kunnen realiseren (ook na afronding van de opleiding). Dit vormt een onderwerp van gesprek binnen de partnerschappen. Hierbij is het tevens een gezamenlijke opdracht om aan het imago van het beroep te werken en het aanbod van studenten in de tekortvakken te verbeteren.

Partnerschappen zijn op zoek naar creatieve oplossingen voor dit vraagstuk, bijvoorbeeld door gerichte werving van studenten voor bètavakken, door studenten geschiedenis en Engels in te zetten bij huiswerkinstituten, door een lichter begeleidingsprogramma te bieden voor de eerstejaars studenten geschiedenis en Engels (aangezien de grootste uitval plaatsvindt in jaar 1) of door de begeleiding van studenten in de tekortvakken anders in te richten. Sommige partnerschappen maken afspraken over quota. Binnen de instituten is voor dit vraagstuk een goed functionerend stagebureau van belang dat makkelijk schakelt tussen de diverse partnerschappen om te komen tot een zo optimaal mogelijke balans. Ook is afstemming tussen de instituten ten aanzien van hun plaatsingsbeleid van belang: hoe worden studenten geplaatst? Gebeurt dit bijvoorbeeld op basis van postcode of op basis van solliciteren? Als instituten hierin binnen een partnerschap verschillend mee omgaan, is het ingewikkelder om vraag en aanbod op elkaar af te stemmen. Op landelijk niveau verdient dit vraagstuk aandacht in de bevoegdheidsdiscussie, bijvoorbeeld door het creëren van ruimte voor extra ruimte, het makkelijker maken van het behalen van een tweede bevoegdheid voor aanpalende vakken of het instellen van een numerus fixus.

### Verskil in opleidingstrajecten wo en hbo en de positie in de samenwerking

De opleidingstrajecten van wo en hbo verschillen sterk van elkaar. Waar hbo-studenten trajecten van vier jaar doorlopen, duren de trajecten voor het ulo-deel van de wo-opleiding vaak een half jaar tot maximaal twee jaar. In sommige partnerschappen is deelname van wo-studenten aan het gezamenlijke opleidingsprogramma van het partnerschap facultatief, terwijl dit voor hbo-studenten verplicht is. In sommige partnerschappen wordt er meer status gehecht aan de wo-lerarenopleidingen dan aan de hbo-lerarenopleidingen. De gevraagde tijdsinvestering van wo-lerarenopleidingen in het partnerschap is voor wo-lerarenopleidingen relatief groot in verhouding tot de hbo-lerarenopleidingen in relatie tot de duur van de opleidingstrajecten en het aantal studenten in de partnerschappen. Wo-lerarenopleidingen brengen in de partnerschappen vaak minder studenten in dan de hbo-lerarenopleidingen. Ook de rol en taken van de instituutsopleiders kunnen verschillen tussen wo- en hbo-lerarenopleidingen. Van de wo-lerarenopleidingen wordt in sommige partnerschappen specifiek om expertise op het gebied van wetenschappelijk onderzoek gevraagd. Dit maakt de positie van de wo-lerarenopleidingen binnen partnerschappen anders dan de positie van hbo-lerarenopleidingen.

Om de positie van de wo- en hbo-lerarenopleidingen binnen het partnerschap gelijkwaardig te laten zijn, is een goede samenwerking en afstemming tussen de hbo- en wo-instituten binnen het partnerschap van groot belang. Op die manier kunnen de wo- en hbo lerarenopleidingen met elkaar en in nauwe samenwerking met de scholen binnen het partnerschap op zoek gaan naar mogelijkheden voor afstemming en verbinding tussen onderwijsinhouden uit de curricula, de rol- en taakinvoering in het partnerschap (bijvoorbeeld de invulling van de rol van instituutsopleider) en het gezamenlijk invullen van het opleidingsprogramma binnen het partnerschap (bijvoorbeeld via gezamenlijke intervisie met hbo- en wo-studenten). Als goed praktijkvoorbeeld werd op dit punt het BSL-project genoemd. Ook wordt in een regio een pilot gedaan met dubbelaanstellingen zodat in een partnerschap één gemeenschappelijke instituutsopleider kan optreden namens zowel het hbo- als wo-instituut.

#### Sturing en ruimte geven (in relatie tot eindverantwoordelijkheid)

Opleidingsscholen zijn complexe partnerschappen waarin diverse partners (lerarenopleidingen, schoolbesturen en scholen) in gelijkwaardige rollen samen werken aan een gezamenlijke opdracht. De lerarenopleidingen zijn eindverantwoordelijk voor het curriculum en de beoordeling en examinering van hun studenten. De scholen zijn eindverantwoordelijk voor de professionalisering van hun personeel. In de samenwerking binnen het partnerschap verleggen lerarenopleidingen en scholen de verantwoordelijkheid voor een deel van de activiteiten naar het partnerschap om de gezamenlijke ambities te kunnen realiseren. De partijen gaan binnen het partnerschap met elkaar op zoek naar gedeelde verantwoordelijkheid: op welke manier delen we de verantwoordelijkheid en tot hoe ver gaan we in het delen van die verantwoordelijkheid?

Het verleggen van de verantwoordelijkheid voor een deel van de activiteiten naar het partnerschap leidt binnen partnerschappen tot vraagstukken hoe er wordt gestuurd en hoeveel ruimte er wordt gegeven binnen het partnerschap. De structuur en cultuur van de partnerschappen en van de organisaties die hierin samenwerken vormen hierbij belangrijke factoren. Als er bijvoorbeeld één groot schoolbestuur participeert in een partnerschap, lijkt het voor de hand te liggen om meer centraal aan te sturen. Wanneer een partnerschap bestaat uit verschillende besturen, scholen en instituten en/of er een lange historie van samenwerking is gecombineerd met een cultuur van elkaar ruimte geven, lijkt het meer voor de hand te liggen om juist minder centraal te sturen. In dit geval is het van belang om voldoende verbindingen tussen de diverse gremia binnen het partnerschap te realiseren. De programmacoördinator speelt hierin een belangrijke rol.

In de verdiepende sessies werd benadrukt dat meer sturing binnen een partnerschap geen signaal is van minder vertrouwen in de samenwerking. Dit is juist eerder een reflectie van de cultuur van samenwerken en de structuur van het partnerschap.

#### Schaalgrootte en eigenaarschap

Hoe meer partijen samenwerken binnen een partnerschap, hoe complexer en hoe moeilijker beheersbaar het samenwerkingsverband is. De vraag om een partnerschap wel/niet uit te breiden met nieuwe partners, legt daarom druk op de gelijkwaardigheid van de samenwerking. In de praktijk kan uitbreiding van een partnerschap leiden tot discussies over eigenaarschap en daarmee samenhangend draagvlak, visie en kwaliteit. Er zijn grenzen aan het aantal partijen dat binnen een partnerschap kan samenwerken met behoud van draagvlak, gezamenlijke visie en kwaliteit. Die grens is niet in een vast getal uit te drukken, omdat deze mede afhankelijk is van bijvoorbeeld een gedeelde historie op andere vlakken, de aanwezige structuur in de samenwerking, bestaansduur van het partnerschap en diversiteit van de partners. In dit geval is het de vraag of er een nieuwe opleidingsschool gestart kan worden of dat de capaciteit van de opleidingsschool op andere manieren kan worden vergroot (bijvoorbeeld door te werken met een kern-schil-constructie). De vraag is ook wat de ambitie ten aanzien van 100% samen opleiden inhoudt en hoe deze ambitie kan worden gerealiseerd. Gaat het erom dat alle scholen deel moeten gaan uitmaken van een partnerschap of kunnen scholen ook op andere wijzen worden aangesloten (bijvoorbeeld via kern-schil-constructies)? Een belangrijk knelpunt is overigens dat er niet alleen grenzen zijn aan de omvang van de

partnerschappen, maar ook aan het aantal partnerschappen waarin instituten kunnen participeren gezien de beschikbare formatie en capaciteit. Voor lerarenopleidingen die in meerdere partnerschappen participeren, is de beschikbare formatie en capaciteit beperkt, aangezien deze verdeeld moet worden over meerdere partnerschappen. Hierin kan samenwerking tussen instituten mogelijkheden bieden, door bijvoorbeeld als instituut ook namens andere instituten te opereren binnen een partnerschap. Er zijn op dit gebied mooie voorbeelden. Zo werd in één van de verdiepende sessies een voorbeeld genoemd van een partnerschap waarin drie hbo-lerarenopleidingen samenwerken. Deze instituten hebben gezamenlijke begeleiders: op iedere locatie is er één begeleider die optreedt namens de drie instituten. Hierbij werd opgemerkt dat het veel tijd kost om een dergelijke intensieve samenwerking goed in te regelen.

### 3.3 Succes- en belemmerende factoren in gelijkwaardige samenwerking

Op basis van het onderzoek is een aantal succes- en belemmerende factoren naar voren gekomen voor gelijkwaardige samenwerking. Deze factoren zijn niet gekoppeld aan specifieke vraagstukken op het gebied van gelijkwaardige samenwerking, maar kunnen partnerschappen helpen bij het bevorderen van gelijkwaardige samenwerking in algemene zin. De factoren bieden partnerschappen handvaten voor het omgaan met de in paragraaf 3.2 benoemde vraagstukken.

#### Succesfactoren voor gelijkwaardige samenwerking

De succesfactoren hebben betrekking op:

- Gedeeld belang/noodzaak van samenwerking binnen het partnerschap
- Structuur van het partnerschap:
- Inrichting van de organisatie:
- Afspraken binnen het partnerschap:
- Communicatie en verwachtingenmanagement:
- Vertrouwen en openheid binnen het partnerschap:
- Factoren op stelselniveau.
  
- **Gedeeld belang/noodzaak van samenwerking binnen het partnerschap:**
  - Ervaren meerwaarde van de samenwerking bij alle partners, binnen alle geledingen.
  - Gedeelde visie en ambities, die in gezamenlijkheid zijn ontwikkeld (en indien nodig in gezamenlijkheid worden doorontwikkeld/bijgesteld).
  - Gedeelde verantwoordelijkheid voor het realiseren van de ambities van het partnerschap.
  - Een flexibele opstelling en innovatief vermogen van de partners (afwijken van gebaande paden wanneer dit nodig is om de ambities te kunnen realiseren).
  - Leren van elkaar en benutten van elkaars expertise in de samenwerking.
  - Draagvlak en commitment voor de samenwerking op bestuursniveau.
  - Ten aanzien van samen professionaliseren: geen gedwongen winkelnering maar vrijheid binnen het partnerschap om deze samenwerking naar wens, passend bij de visie, ambities en regionale context in te vullen.
- **Structuur van het partnerschap:**
  - Duidelijke organisatiestructuur waarin alle partners en geledingen in zijn vertegenwoordigd op alle niveaus (van bestuurlijk tot uitvoerend niveau).
  - Voldoende dwarsverbanden en afstemming tussen de diverse gremia en lagen binnen het partnerschap.
  - Gemandateerde vertegenwoordiging van alle samenwerkende partijen in de stuurgroep van het partnerschap.
  - Sterke programmacoördinator/-leider met gezag als spil tussen de samenwerkende partijen.



- Verankering van en betrokkenheid bij het samen opleiden op alle niveaus binnen de samenwerkende partijen (bijvoorbeeld: betrokkenheid van het middenmanagement, docenten en vakdocenten bij het samen opleiden).
- **Inrichting van de organisatie:**
  - Monitoring van de realisatie van de gezamenlijke ambities en samenwerkingsafspraken.
  - Voldoende menskracht voor de invulling van de diverse rollen en taken conform de samenwerkingsafspraken.
  - Een goede planning die tijdig wordt gemaakt, die rekening houdt met de processen/cycli van de verschillende samenwerkende organisaties.
  - Efficiëntie in de organisatiestructuur, bijvoorbeeld lerarenopleidingen die elkaar vertegenwoordigen in gremia. Dit is alleen mogelijk indien er sprake is van goede afstemming en samenwerking tussen de lerarenopleidingen.
- **Afspraken binnen het partnerschap:**
  - Duidelijke afspraken over de samenwerking (o.a. rollen en verantwoordelijkheden, besluitvorming, inrichting organisatiestructuur, facilitering, samenwerkingsgebieden, mate waarin wordt samen gewerkt binnen deze samenwerkingsgebieden, hoe om te gaan met aanstellingen voor studenten, deeltijdstudenten etc.).
  - Bereidheid bij de partijen om de samenwerkingspartners binnen het partnerschap te betrekken bij de samenwerkingsgebieden en de verantwoordelijkheid voor een deel van de activiteiten naar het partnerschap te verleggen om de gezamenlijke visie en ambities te kunnen realiseren.
  - Heldere afspraken ten aanzien van eventuele uitbreiding van het partnerschap met nieuwe partners (scholen en/of lerarenopleidingen) en de voorwaarden die hieraan worden gesteld.
  - Duidelijke afspraken en transparantie over de financiering van de samenwerking op de verschillende samenwerkingsgebieden binnen partnerschappen (samen opleiden, samen professionaliseren, samen onderzoeken). Zeggenschap bij alle partners ten aanzien van de begroting. De financiële component moet duidelijk en voor alle partners te dragen zijn.
  - Heldere en praktische werkafspraken (bijvoorbeeld ten aanzien van het vrij roosteren van mensen voor overleg en professionaliseringsactiviteiten).
- **Communicatie en verwachtingenmanagement:**
  - Duidelijk en realistisch verwachtingenmanagement over de grenzen en (on)mogelijkheden van het samen opleiden en professionaliseren vanuit de verschillende partijen.
  - Goed beeld van de expertise die bij samenwerkende partijen aanwezig is.
  - Duidelijkheid over hoe besluitvorming binnen de instituten, de schoolbesturen en de scholen plaatsvindt (bijvoorbeeld met betrekking tot de curricula) en hoe rollen en verantwoordelijkheden binnen deze organisaties zijn verdeeld, zodat duidelijk is met wie hierover het gesprek kan worden gevoerd.
  - Hieraan gekoppeld: voeren van het gesprek over de inrichting van de samenwerking en de invulling van de diverse samenwerkingsgebieden op het juiste niveau (bijvoorbeeld: voeren van het gesprek over curricula en opleidingsprogramma's op schoolleiders/management niveau i.p.v. op bestuursniveau).
  - Goede afstemming tussen de instituten die deel uitmaken van hetzelfde partnerschap (o.a. ten aanzien van onderwijsinhouden en -processen, rol- en taakinvulling, gezamenlijke taal/terminologie).
  - Niet streven naar absolute consensus: accepteren dat partijen gezien hun verschillen in positie en belangen ten aanzien van sommige punten een andere mening hebben.
- **Vertrouwen en openheid binnen het partnerschap:**
  - Vertrouwen in de samenwerking en in elkaar.
  - Opbouwen van de samenwerking: klein beginnen en gefaseerd verder uitbouwen van de samenwerking.

- Een open cultuur: openheid in de samenwerking, open staan voor elkaars beelden en durven elkaar aan te spreken.
- Reflectie op en het gesprek voeren met elkaar over de vraag: in hoeverre draagt wat we doen bij aan de realisatie van onze gezamenlijke visie en ambities?
- Goede communicatie (frequentie van vergaderen, korte lijnen). Veel uitwisseling in wisselende samenstellingen.
- Goede samenwerking tussen schoolopleiders en instituutopleiders (goede klik, bereikbaarheid, kwaliteit, enthousiasme e.d.).
- (H)erkennen en benutten van elkaars expertise.
- Afstemming tussen de scholen die in het partnerschap samenwerken (bijv. ten aanzien van groenpluk).
- Afstemming tussen de instituten die in het partnerschap samenwerken (bijv. ten aanzien van plaatsingsbeleid, de begeleiding van studenten, curricula).
- Betrokkenheid van vakdocenten die een rol spelen bij curriculumontwikkeling bij het partnerschap.
- Goede samenwerking en afstemming met en tussen de stagebureaus van de instituten binnen het partnerschap.
- Voortbouwen op een bestaande samenwerkingsrelatie en/of bestaande contacten.
- Een gezamenlijke taal.
- Borgen van personele continuïteit in de invulling van de diverse rollen binnen het partnerschap (bijvoorbeeld door niet te veel verantwoordelijkheden bij één persoon te beleggen, door te werken met duo's, door goed te documenteren et cetera).
- **Op stelselniveau:**
  - Voldoende, structurele financiële middelen om de samenwerking in te kunnen vullen voor de verschillende samenwerkingsgebieden.
  - Duidelijke, formele belegging van eindverantwoordelijkheden.
  - Meer maatwerk in het behalen van een tweede bevoegdheid voor aanpalende vakken.

#### Belemmerende factoren

- Omvang van het partnerschap: hoe omvangrijker, hoe complexer qua beheersbaarheid.
- Samenwerkingspartners die onderdeel uitmaken van een groot aantal partnerschappen. Voor instituten die in veel partnerschappen participeren vormt het een grote uitdaging om bij alle bijeenkomsten van de partnerschappen aan te kunnen sluiten. Bij uitbreiding van het aantal partnerschappen wordt deze belemmering groter.
- Personele discontinuïteit (uitval van personeel door ziekte, zwangerschapsverlof, andere baan).
- Persoons- en subsidieafhankelijkheid.
- Daling van studentenaantallen.
- Disbalans in vraag en aanbod (bijv. krimp- en tekortregio's, geschiedenis, tekortvakken).
- Aanstelling van studenten, waardoor zij buiten de begeleidings- en opleidingsstructuur van het partnerschappen dreigen te vallen.
- Toename van het aantal langstudeerders, waardoor de financiering van de lerarenopleidingen onder druk komt te staan.
- Concurrentie tussen opleidingsscholen, bijvoorbeeld ten aanzien van het werven en plaatsen van studenten.
- Concurrentie tussen instituten die in hetzelfde partnerschap participeren, bijvoorbeeld ten aanzien van de kosten van/tarieven voor professionaliseringsactiviteiten.
- Verbreding van de maatschappelijke opdracht van partnerschappen (o.a. samen professionaliseren).
- Onduidelijkheid over de consequenties van het nieuwe, landelijke kwaliteitskaders samen opleiden voor de (gelijkwaardigheid van de) samenwerking binnen partnerschappen.



## 4 Aanbevelingen

Op basis van het onderzoek zijn de volgende aanbevelingen aan het Platform Samen Opleiden & Professionaliseren en de sectorraden geformuleerd. Het betreft aanbevelingen met betrekking tot de ondersteuning van partnerschappen bij de gelijkwaardige samenwerking:

- De verbreding van de maatschappelijke opdracht van partnerschappen naar samen professionaliseren legt druk op de gelijkwaardige samenwerking binnen partnerschappen. Het is belangrijk dat de sectorraden met de eigen achterban in gesprek gaan hoe zij dit zien en wat wel en niet wenselijk is in de verbreding van de maatschappelijke opdracht en wat hiervoor nodig is (bijvoorbeeld extra financiering). Zorg ervoor dat dit geen landelijke opdracht aan alle partnerschappen wordt maar laat de partnerschappen zélf bepalen of, in welke mate en op welke wijze zij aan het samen professionaliseren invulling willen geven (passend bij de context en de wensen en belangen van de samenwerkende partijen). Voor partnerschappen die gezamenlijk invulling willen geven aan het samen professionaliseren is het belangrijk dat de financiële kaders duidelijk en voldoende toereikend zijn.
- Ga als sectorraden met de eigen achterban in gesprek wat de ambitie van 100% samen opleiden inhoudt en hoe deze ambitie kan worden gerealiseerd. Gaat het erom dat alle scholen deel moeten gaan uitmaken van een partnerschap of kunnen scholen ook op andere wijzen worden aangesloten (bijvoorbeeld via kern-schil constructies)? Een belangrijke opmerking is dat er niet alleen grenzen zijn aan de omvang van de partnerschappen, maar ook aan het aantal partnerschappen waarin instituten kunnen participeren gezien de beschikbare formatie en capaciteit. Het uitbreiden van partnerschappen brengt uitdagingen met zich mee met betrekking tot eigenaarschap en gelijkwaardigheid van bestaande en nieuwe samenwerkingspartners. Dit kan consequenties hebben voor het draagvlak, de visie en de kwaliteit binnen het partnerschap.
- Het periodiek voeren van het gesprek over gelijkwaardigheid in de samenwerking met een onafhankelijke gespreksleider, zoals dit in het kader van dit onderzoek is gebeurd in de vorm van de interviews, kan helpen om de wijze van samenwerking inzichtelijk te maken en zicht te krijgen op kansen, risico's en eventuele blinde vlekken in die samenwerking. Deel de gespreksleidraad met partnerschappen als instrument om het gesprek aan te gaan over de samenwerking in relatie tot het nieuwe, landelijke kwaliteitskader. Als bijlage 1 van dit rapport is een handreiking van de gespreksleidraad opgenomen die hiervoor kan worden benut.
- Benut het overzicht met succesfactoren voor gelijkwaardige samenwerking uit dit rapport om partnerschappen te ondersteunen in het gesprek over hoe de (gelijkwaardigheid van de) samenwerking binnen partnerschappen kan worden versterkt. Maak op basis van dit overzicht bijvoorbeeld een checklist en eventueel ondersteunende instrumenten.
- Ten aanzien van de zes vraagstukken op het gebied van gelijkwaardige samenwerking die in dit rapport zijn benoemd zijn er diverse goede voorbeelden voorhanden die partnerschappen kunnen helpen hoe zij dit vraagstuk kunnen aanpakken binnen het eigen partnerschap. Inventariseer als Platform Samen Opleiden & Professionaliseren goede voorbeelden per vraagstuk en deel deze met het veld.
- Maak inzichtelijk wat de consequenties van het nieuwe, landelijke kwaliteitskader voor de (gelijkwaardigheid van de) samenwerking binnen partnerschappen zijn en wat ervoor nodig is om eventuele risico's of belemmerende factoren weg te nemen en kansen om de (gelijkwaardigheid van de) samenwerking binnen partnerschappen te benutten.
- Het onderzoek is op verzoek van het Platform Samen Opleiden & Professionaliseren en de begeleidingscommissie ingestoken op bestuurs- en directieniveau. Interessant is om ook op uitvoerend niveau te toetsen hoe de gelijkwaardigheid in de samenwerking wordt ervaren. Het Platform Samen Opleiden & Professionaliseren kan dit rapport benutten om met vertegenwoordigers van partnerschappen op uitvoerend niveau in gesprek te gaan hoe zij de

vraagstukken in de praktijk ervaren en welke ondersteuning wenselijk is om partnerschappen hierbij te ondersteunen.

- Om partnerschappen te ondersteunen bij het vertalen van de inzichten uit dit onderzoek (de vraagstukken en het overzicht met succes- en belemmerende factoren voor gelijkwaardige samenwerking) is wenselijk om een nadere vertaalslag en uitwerking te maken van concrete instrumenten/tools die partnerschappen hierbij kunnen helpen. Dergelijke instrumenten/tools kunnen bijvoorbeeld ontwikkeld worden in een aantal werksessies met vertegenwoordigers van partnerschappen.
- Het onderzoek is uitgevoerd voor partnerschappen in het VO maar het vraagstuk speelt ook in MBO en PO. Toets daarom de bevindingen uit dit onderzoek ook bij partnerschappen in deze sectoren, bijvoorbeeld door het organiseren van sessies ter verdieping / vertaling van de bevindingen voor deze sectoren.

Daarnaast zijn de volgende aanbevelingen voor partnerschappen geformuleerd:

- Breng in kaart hoe de in dit onderzoek geformuleerde vraagstukken op het gebied van gelijkwaardige samenwerking binnen het eigen partnerschap spelen en tot uiting komen en tot welke knelpunten en kansen in de (gelijkwaardige) samenwerking dit leidt.
- Voer binnen het partnerschap periodiek het gesprek over gelijkwaardigheid in de samenwerking met een onafhankelijke gespreksleider, zoals dit in het kader van dit onderzoek is gebeurd in de vorm van de interviews. Dit kan helpen om de wijze van samenwerking inzichtelijk te maken en zicht te krijgen op kansen, risico's en eventuele blinde vlekken in die samenwerking.
- Benut het overzicht met succes- en belemmerende factoren voor gelijkwaardige samenwerking in het gesprek over hoe de (gelijkwaardigheid van de) samenwerking binnen het partnerschap kan worden versterkt.
- Zoek regionale verbindingen om te leren van elkaars succesfactoren en gezamenlijk kansen te benutten en oplossingen te vinden voor eventuele belemmeringen.

# Bijlage 1 – Handreiking voor gesprek over gelijkwaardige samenwerking

## Inleiding

Onderstaande handreiking is gebaseerd op de gespreksleidraad van de interviews gehouden voor dit rapport. Deze handreiking kan gebruikt worden om meer zicht te krijgen op randvoorwaarden en succesfactoren voor gelijkwaardige samenwerking binnen partnerschappen. De vragen zijn bedoeld om op het niveau van bestuurders en directeurs van scholen en lerarenopleidingen het gesprek over gelijkwaardige samenwerking aan te gaan. De vragen blijken minder geschikt voor gesprekken op het uitvoerende niveau.

## Benodigheden

- Set associatiekaarten<sup>1</sup>
- Post-its (drie kleuren)
- Pennen

## Kennismaking

- Korte kennismakingsronde. Alle deelnemers aan het interview stellen zich kort voor:
  - Naam
  - Functie
  - Organisatie
  - Voor opleidingsinstituten: ook bij andere partnerschappen betrokken?
  - Rol in de opleidingsschool
  - Betrokken bij opleidingsschool sinds...
  - Hoe zie je de manier waarop wordt samengewerkt tussen scholen en lerarenopleidingen in jullie partnerschap? (*a.d.h.v. de associatiekaart*)

## Algemeen

*Om iedereen aan bod te laten komen, wordt een actieve werkvorm ingezet. Hierbij wordt in het begin van het gesprek gevraagd vanuit het eigen perspectief de definitie van gelijkwaardige samenwerking op te schrijven en aan te geven wat daarin goed en minder goed gaat. Dit vormt de basis voor de start van het groepsgesprek.*

- Kunnen jullie allemaal, vanuit jullie eigen perspectief, op post its:
  - je eigen definitie/beeld van gelijkwaardige samenwerking opschrijven (*gele post-its*)?
  - aangeven wat goed gaat in de gelijkwaardige samenwerking (*groene post-its*)?
  - aangeven wat minder goed gaat in de gelijkwaardige samenwerking (*rode post-its*)?

*Iedereen plakt de post its op een flap*

*De interviewer vraagt alle deelnemers zijn/haar antwoorden kort toe te lichten.*

- Wat valt jullie op aan elkaars antwoorden? Wat zijn de belangrijkste overeenkomsten en verschillen ten aanzien van:
  - de definitie van gelijkwaardige samenwerking?
  - wat goed gaat?
  - wat minder goed gaat?
- Wat is kenmerkend voor jullie manier van samenwerking?-Hoe blijkt dat in de relaties, in de omgang en in het gedrag (cultuur)?

---

1 Associatiekaarten zijn kaarten met daarop een foto, die aanzetten tot associëren op het gevoel van of de ervaring met gelijkwaardige samenwerking.

- Komt de gelijkwaardigheid in samenwerking op papier overeen met de dagelijkse werkelijkheid in de samenwerking?
- Wat draagt naar jullie mening bij aan een gelijkwaardige samenwerking?
- Hoe hebben jullie binnen jullie partnerschap de taken en verantwoordelijkheden verdeeld, ten aanzien van:
  - Samen opleiden
  - Samen professionaliseren
  - Inrichting van de organisatie en toewijzing penvoerderschap)
  - Kwaliteitszorg
  - Financiën (kennen jullie elkaars begroting? Hoe is de beslisbevoegdheid t.a.v. financiën geregeld?)
- Waarom is voor deze verdeling van taken en verantwoordelijkheden gekozen?
- Hoe tevreden zijn jullie over deze verdeling van taken en verantwoordelijkheden? Verandert de verdeling wel eens en zo ja, waarom?
- Op welke onderdelen voelt de samenwerking het meest gelijkwaardig? Op welke minder?
- Zijn er onderdelen waarvoor jullie toe zouden willen werken naar meer gelijkwaardige samenwerking en waarom?
- Hoe vindt afstemming en inspraak plaats binnen jullie partnerschap?
- Hoe vindt besluitvorming binnen jullie partnerschap plaats, bijvoorbeeld ten aanzien van volume/omvang van de opleidingsschool, de gebieden waarop wordt samengewerkt, verdeling van de verantwoordelijkheden etc.? Waarom is voor deze besluitvormingsstructuur gekozen? Wat zijn de ervaringen hiermee?
- Hoe borgen jullie de continuïteit in het partnerschap?
- Wat is de invloed van de omvang van het partnerschap op de manier waarop taken en verantwoordelijkheden zijn verdeeld?
- Is er een bandbreedte waarbinnen gelijkwaardig samenwerken nog wel gaat en een grens waarboven het echt lastig wordt?

### **Verdiepende vragen ten aanzien van samen opleiden**

- Hoe werken scholen en lerarenopleidingen samen ten aanzien van het samen opleiden:
  - visie en pedagogisch-didactisch concept;
  - plaatsingsbeleid;
  - gezamenlijk curriculum;
  - opleiden van studenten;
  - beoordelen van studenten?
- Wat is de rol van de verschillende partijen hierbij?
- Wie is eindverantwoordelijk voor het samen opleiden:
  - visie en pedagogisch-didactisch concept;
  - plaatsingsbeleid;
  - gezamenlijk curriculum;
  - opleiden van studenten;
  - beoordelen van studenten?
- Waarom is voor deze verdeling van rollen en verantwoordelijkheden gekozen?
- Hoe is de financiering van het samen opleiden geregeld? Waarom is hiervoor gekozen?

- Hoe ervaren jullie deze samenwerking t.a.v. samen opleiden? Wat gaat goed, wat kan beter ten aanzien van:
  - visie en pedagogisch-didactisch concept;
  - plaatsingsbeleid;
  - gezamenlijk curriculum;
  - opleiden van studenten;
  - beoordelen van studenten?

### Verdiepende vragen ten aanzien van samen professionaliseren

- Hoe werken scholen en lerarenopleidingen samen ten aanzien van het samen professionaliseren:
  - inductie;
  - professionalisering van de opleiders/begeleiders in de opleidingsschool (wpb-ers, so-ers, io-ers, assessoren, ..)?
  - professionalisering van directie/management/bestuurders t.a.v. samen opleiden?
- Wat is de rol van de verschillende partijen hierbij?
- Wie is eindverantwoordelijk voor het samen professionaliseren:
  - inductie;
  - professionalisering van de opleiders/begeleiders in de opleidingsschool (wpb-ers, so-ers, io-ers, assessoren, ..)?
  - professionalisering van directie/management/bestuurders t.a.v. samen opleiden?
- Waarom is voor deze verdeling van rollen en verantwoordelijkheden gekozen?
- Hoe is de financiering van het samen professionaliseren geregeld? Waarom is hiervoor gekozen?
- Hoe ervaren jullie deze samenwerking t.a.v. samen professionaliseren? Wat gaat goed, wat kan beter ten aanzien van:
  - inductie;
  - professionalisering van de opleiders/begeleiders in de opleidingsschool (wpb-ers, so-ers, io-ers, assessoren, ..)?
  - professionalisering van directie/management/bestuurders t.a.v. samen opleiden?

### Succesfactoren en randvoorwaarden van gelijkwaardige samenwerking

- Wat zijn naar jullie mening de belangrijkste **succes- en faalfactoren** om als scholen en lerarenopleidingen op een gelijkwaardige manier te kunnen samenwerken in een partnerschap?
- Wat zijn naar jullie mening de **belangrijkste randvoorwaarden** om als scholen en lerarenopleidingen op een gelijkwaardige manier te kunnen samenwerken in een partnerschap?
- In hoeverre wordt er al aan deze succesfactoren en randvoorwaarden voldaan:
  - binnen jullie partnerschap;
  - op regionaal niveau;
  - op landelijk niveau?
- Wat is er naar jullie mening nodig om aan deze succesfactoren en randvoorwaarden te kunnen voldoen?
- Indien u als opleidingsinstituut verbonden bent aan meerdere partnerschappen, merkt u dan verschillen in de mate waarin de samenwerking gelijkwaardig is? Heeft u een verklaring voor de verschillen? Wat werkt, wat werkt niet?

### Tot slot

- Zijn er nog andere zaken belangrijk, die nog niet in dit gesprek aan de orde gekomen zijn?

## Bijlage 2 – Opzet verdiepende sessies

### Duur

- Sessie van 1,5 tot maximaal 2 uur

### Doel

- Toetsen en verdiepen van de bevindingen van de casussen.
- Meer zicht krijgen op de vraagstukken en de daarbij behorende kansen en risico's op het gebied van gelijkwaardige samenwerking binnen partnerschappen.
- Inzichtelijk maken van de ondersteuningsbehoeften van partnerschappen.
- Input ophalen voor aanbevelingen waarmee de gelijkwaardige samenwerking binnen partnerschappen kan worden versterkt.

### Voorbereiding:

- Ter voorbereiding op de sessie sturen de onderzoekers aan de deelnemers een notitie toe met de tussentijdse bevindingen van het onderzoek. Deze notitie wordt onder de deelnemers verspreid via de leden van de begeleidingscommissie. De deelnemers wordt gevraagd de notitie door te nemen ter voorbereiding op de sessie. In de sessie gaan we focussen op de vraagstukken en de daarbij behorende kansen en risico's op het gebied van gelijkwaardige samenwerking binnen partnerschappen. We staan in de presentatie over het onderzoek hier ook kort bij stil. Als deelnemers vragen/opmerkingen hebben bij de notitie, kunnen zij deze (nadien) per mail aan de onderzoekers terugkoppelen.

### Programma:

- Korte kennismaking (5 minuten)
- Korte presentatie van:
  - De aanleiding van het onderzoek
  - De onderzoeksopzet
  - De belangrijkste bevindingen uit het onderzoek tot nu toe (o.a. randvoorwaarden, succesfactoren, belemmerende factoren)
  - Doel van deze verdiepende sessie
  - De vraagstukken op het gebied van gelijkwaardige samenwerking binnen partnerschappen die uit het onderzoek naar voren komen (zie bijlage voor een eerste uitwerking) (10 minuten)

*Deelnemers kunnen kort reageren op de belangrijkste bevindingen tot nu toe. Als deelnemers vragen/opmerkingen hebben bij de notitie, kunnen zij deze (nadien) per mail aan de onderzoekers terugkoppelen.*

*De vraagstukken staan genoteerd op een flipover vel*

- Plenaire discussie: herkennen jullie deze vraagstukken? Missen jullie in dit overzicht nog belangrijke vraagstukken? Zo ja, welke? (10 minuten)  
*Op basis van de discussie worden er eventueel vraagstukken toegevoegd op het flipover vel*
- Selectie van twee vraagstukken ter verdieping in deze sessie (5 minuten)  
*De deelnemers krijgen allemaal twee stickers die ze kunnen plakken bij de vraagstukken waarmee ze in de sessie aan de slag willen. Op basis hiervan keuze voor de twee vraagstukken met de meeste stickers. NB de vraagstukken op plek 3 en 4 zijn 'reserve': stel dat het verdiepen van de vraagstukken relatief snel gaat, kan worden doorgewerkt met deze vraagstukken (op volgorde van prioriteit)*
- Aan de slag ronde 1: verdieping van de vraagstukken (35 minuten)

*De groep wordt opgesplitst in twee subgroepen. Iedere subgroep gaat aan de slag met 1 vraagstuk onder begeleiding van een gespreksleider (Judith/Joyce/Froukje). Op de tafel ligt een placemat met zes vragen, die voor het betreffende vraagstuk beantwoord worden:*

1. Op welke manier is dit vraagstuk zichtbaar binnen partnerschappen?
  2. In welk type partnerschappen vormt dit vooral een vraagstuk? (bijv. regio, omvang, diversiteit, ontwikkelingsfase)
  3. Tot welke kansen leidt dit vraagstuk binnen de partnerschappen?
  4. Wat is er nodig om deze kansen te benutten?
    - Wat vraagt dit?
    - Van wie?
    - Op welk niveau?
  5. Tot welke uitdagingen in de samenwerking leidt dit vraagstuk binnen de partnerschappen?
  6. Wat is er nodig om deze uitdagingen aan te pakken?
    - Wat vraagt dit?
    - Van wie?
    - Op welk niveau?
- Tafelwissel
  - Aan de slag ronde 2: verdieping van de vraagstukken (35 minuten)  
*De subgroepen wisselen van tafels en gaan met het andere vraagstuk verder waar de vorige groep is gebleven. De gespreksleider licht kort toe wat de eerste ronde heeft opgeleverd. De subgroep scherpt en vult aan.*
  - Plenaire afsluiting (20 minuten)
    - Korte terugkoppeling per subgroep
    - Zijn er nog belangrijke zaken die men aan ons wil meegeven voor het onderzoek?
    - Afsluiting

## **Vraagstukken:**

### **1. Vertrouwen versus controle (in relatie tot eindverantwoordelijkheid)**

Opleidingsscholen zijn complexe partnerschappen waarin diverse partners (lerarenopleidingen, schoolbesturen en scholen) samen werken aan een gezamenlijke opdracht. In die samenwerking moeten partijen een stuk van hun autonomie loslaten om de gezamenlijke ambities te kunnen realiseren. Dit leidt binnen partnerschappen tot een dilemma tussen vertrouwen versus controle: vormt vertrouwen de basis voor de samenwerking of is er vooral sprake van samenwerking op basis van controle? Binnen partnerschappen kunnen partners onderling verschillen in de manier waarop zij invulling willen geven aan de samenwerking (op basis van controle of op basis van vertrouwen). In de praktische uitwerking van de manier waarop partnerschappen georganiseerd zijn ontstaat dan een patroon van enerzijds veel vertrouwen en weinig details in de vastgelegde samenwerkingsafspraken en anderzijds weinig vertrouwen en meer gedetailleerde afspraken.

### **2. Verbreding maatschappelijke opdracht partnerschappen naar samen professionaliseren**

De maatschappelijke opdracht van partnerschappen was aanvankelijk vooral gericht op het samen opleiden. In de afgelopen periode is de indruk binnen een aantal al langer bestaande partnerschappen dat de opdracht van partnerschappen steeds verder wordt verbreed richting inductie en professionalisering in de doorlopende lijn: samen opleiden én professionaliseren. Die verbreding van de maatschappelijke opdracht legt binnen partnerschappen druk op de gelijkwaardigheid van samenwerking. Bij samen opleiden is de verantwoordelijkheid voor een deel van de activiteiten verlegd van de instituten naar het partnerschap. Bij samen professionaliseren (doorlopende lijn) ligt de primaire verantwoordelijkheid bij de scholen en betekent het samen professionaliseren dat de verantwoordelijkheid voor een deel van de activiteiten wordt verlegd van de scholen naar het



partnerschap. Dit leidt binnen partnerschappen tot vraagstukken omtrent bekostiging en de verdeling van rollen, taken en verantwoordelijkheden.

### 3. Afstemming tussen vraag en aanbod (studenten Engels en geschiedenis, druk op secties tekortvakken in relatie tot plaatsing studenten, krimp- en tekortregio's)

Indien instituten meer studenten hebben dan dat er opleidingsplaatsen beschikbaar zijn binnen de scholen, leidt dit tot druk op de gelijkwaardigheid van samenwerking binnen partnerschappen. De spanning tussen vraag en aanbod is op dit moment binnen partnerschappen vooral voelbaar binnen krimp- en tekortregio's en bij de vakken Engels, geschiedenis en de tekortvakken. De prioriteit van de instituten is om zoveel mogelijk studenten via de opleidingsscholen op te leiden. Het aantal studenten in sommige lerarenopleidingen (bijvoorbeeld geschiedenis) is veel groter dan de vraag. Voor andere (tekort)vakken is het aantal studenten juist zeer gering en is er onder de scholen grote behoefte aan nieuwe instroom. De scholen zijn gemaximeerd in de beschikbare opleidings- en begeleidingscapaciteit. Daarnaast is het in het belang van de scholen om met name studenten op te leiden voor de vakken waar zij tekorten ervaren. Binnen de secties van tekortvakken is de werkdruk echter vaak dermate hoog dat er onvoldoende capaciteit voor het opleiden en begeleiden van studenten beschikbaar is. De (deels) tegenstrijdige prioriteiten in de samenwerking op dit gebied leiden tot vraagstukken hoe partnerschappen meer balans kunnen realiseren in vraag en aanbod en tegelijkertijd kwaliteit in het samen opleiden kunnen bieden en de doorlopende ontwikkelingslijn kunnen realiseren (ook na afronding van de opleiding).

### 4. Gezamenlijke invulling van curriculum, opleidingsprogramma's en beoordeling

Binnen het onderwijsstelsel dragen de lerarenopleidingen eindverantwoordelijkheid voor het curriculum en de beoordeling en examinering van hun studenten. De lerarenopleidingen worden door NVAO geaccrediteerd. Omdat zij rekenschap dienen af te leggen kan het een risico vormen om te veel verantwoordelijkheid voor curriculumontwikkeling te beleggen binnen partnerschappen. Dit leidt tot vraagstukken hoe intensief en hoe ver strekkend de samenwerking tussen scholen en lerarenopleidingen bij het ontwikkelen en uitvoeren van curricula, opleidingsprogramma's en beoordeling wordt ingevuld. Indien twee of meer instituten deel uitmaken van een partnerschap, leidt dit tot het vraagstuk: hoe stem je de curricula van deze instituten op elkaar af in een gezamenlijk opleidingsprogramma van het partnerschap?

### 5. Verschil in opleidingstrajecten wo en hbo en de positie in de samenwerking

De opleidingstrajecten van wo en hbo verschillen sterk van elkaar. Waar hbo-studenten trajecten van vier jaar doorlopen, duren de trajecten voor het ulo-deel van de wo-opleiding vaak een half jaar tot maximaal twee jaar. In sommige partnerschappen is deelname van wo-studenten aan het gezamenlijke opleidingsprogramma van het partnerschap facultatief, terwijl dit voor hbo-studenten verplicht is. De gevraagde tijdsinvestering van wo-lerarenopleidingen in het partnerschap is voor wo-lerarenopleidingen relatief groot in verhouding tot de hbo-lerarenopleidingen in relatie tot de duur van de opleidingstrajecten en het aantal studenten in de partnerschappen. Dit maakt de positie van de wo-lerarenopleidingen binnen partnerschappen anders dan de positie van hbo-lerarenopleidingen: zij brengen in de partnerschappen vaak minder studenten in en er is sprake van een andere intensiteit van de samenwerking.

### 6. Schaalgrootte en eigenaarschap

Hoe meer partijen samenwerken binnen een partnerschap, hoe complexer en hoe moeilijker beheersbaar het samenwerkingsverband is. De vraag om een partnerschap wel/niet uit te breiden met nieuwe partners, legt daarom druk op de gelijkwaardigheid van de samenwerking. In de praktijk kan uitbreiding van een partnerschap leiden tot discussies over eigenaarschap en daarmee samenhangend draagvlak, visie en kwaliteit.



## Bijlage 3 – Uitwerking casussen

Partnerschap	Nieuwe Opleidingsschool Amsterdam (NOA)
Aantal partners lerarenopleidingen	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 4 hogescholen (5 instituten)</li><li>▪ 2 universiteiten</li></ul>
Aantal scholen	4 schoolbesturen (8 scholen + 3 aspiranten)
Wel/geen inductie	Inductietraject
Regio	Regio Noordwest
Historie (bestaansduur, wisselingen, etc.)	Drie jaar geleden gestart als aspirant opleidingsschool, officiële beoordeling door NVAO staat voor de deur.

### Symboliek partnerschap (associatiekaart)

- Spiegels en kunst: elkaar spiegelen is belangrijk als je wil samenwerken
- Band: eigen school eigen kleur, eigen klank maar met elkaar muziek van maken
- Weg: samen op weg, duidelijkheid over de weg, lekker rechte weg, maar het is ook nog wel een eindje te gaan
- Spinnenweb, past bij periode van het jaar en de organisatie waar de verbindende rol belangrijk is
- Kaart met snoepjes: veel verschillende smaakjes in de koektrommel. Niet alleen verschillende bestuurders, maar ook verschillende scholen en concepten. Interessant voor studenten en het beroep.

### Definitie/beeld van gelijkwaardige samenwerking

- Elkaars gelijke zijn. Elkaars waarden kennen, elkaars kennis benutten. Respectvol handelen.
- Iedereen eigen inbreng en expertise, iedereen evenveel waard
- Gelijkwaardig is iets anders dan gelijkheid: gelijkwaardig = gezamenlijk, respectvol handen ineen slaan om student op te leiden
- Gelijkwaardigheid: op een professionele manier deskundigheid afroepen. Samenvoegen van kennis. Niet gelijkwaardig in rollen en verantwoordelijkheden. Je moet accepteren dat je anders bent en niet op elkaars terrein komen.
- Inwisselbaarheid is gezamenlijkheid.

### Wat gaat goed?

- Er is een samenwerkingsovereenkomst die wordt nageleefd. Cultuur van elkaar daar ook op aanspreken als het minder goed gaat.
- Transparant handelen, op alle niveaus, met programmaleider als spil. Uitwisselen van kennis en informatie vindt plaats.
- Vervlechten van knowhow.
- Gezamenlijk afstemmen, rol programmaleider: heel prettig, zichtbaar (en aanwezig bij alle partners) en laagdrempelig te benaderen. Onderling: mensen kunnen elkaar makkelijk contacteren.
- Betrokkenheid. We vinden elkaar.
- Geen onderscheid tussen praktijk en theorie omdat het overal in zit. Transfer vindt plaats op scholen. Persoon staat centraal binnen de visie.

### Wat kan beter?

- Opleidingscurriculum verbeteren, van binnen naar buiten en andersom.
- Contacten binnen hogescholen. Beoordelen van studenten is nog geen transparant overleg over. Hierin afstemmen van operationele keuzes.

- Institutionele, ongelijkwaardigheid tussen scholen en hogescholen, bijvoorbeeld zichtbaar bij het beoordelen. Liever toe naar een duaal model waar scholen medeverantwoordelijk zijn.
- Organisaties zijn nog niet helemaal op elkaar afgestemd. Hogescholen beoordelen want zij hebben de licentie. Dus dat is logisch. Maar een school ziet hoe het de studenten in de praktijk vergaat. Er zou toegewerkt moeten worden naar een nieuwe organisatie. Maar kan dat in huidige stelsel?
- Opleider van met name de grote opleidingsinstituten kent de scholen (en de onderwijsconcepten) niet voldoende. Instituutsopleiders moeten ook getraind worden, in hoeverre hebben scholen daar invloed op?
- Inzet van instituutsopleiders: te weinig tijd en persoonsafhankelijk
- Samenwerking op het gebied van SHRM (in de huidige werkgroep zijn de partnerinstituten afwezig)

### **Samen opleiden**

- Met name frictie rondom beoordeling. Verantwoordelijkheid is belegd bij instituten. Zijn we dan gelijkwaardig? Zelfs als het gaat over stagedeel dan kan het overruled worden. Je kunt het anders beleggen. Vergelijkbaar met het rijexamen met daarin een theoriedeel en een praktijkdeel: lukt praktijk niet dan geen examen. Examenreglement zou hiervoor aangepast moeten worden. Scholen een plek geven in de examencommissie.
- Daarnaast ook te weinig aandacht voor specifiek opleidingscurriculum voor conceptscholen in het vo.

### **Samen professionaliseren**

- Alle werkplekbegeleiders zijn opgeleid en getraind. Schoolopleiders zijn opgeleid en VELON-geregistreerd. Programmaleider zit in leernetwerken, in een kenniskring en is verbonden aan een partnerinstituut. Zorg is wel dat instituutsopleiders niet allemaal een VELON-registratie hebben.
- Partnerschap leidt zelf lerarenopleiders op.

### **Samenwerking bij de inrichting van de organisatie**

- Je moet op elkaars organisatie afstemmen en dat doen we nog niet.
- Partnerschap heeft een cyclus model. Vierde woensdag van sept. planning maken. Derde donderdag van okt, hamert stuurgroep het af.
- Platform en kerngroep hebben knowhow.
- Beslissingen worden samen genomen. Wordt ervaren als gelijkwaardig.

### **Samenwerking bij kwaliteitszorg**

Tevredenheidsmetingen op het partnerinstituut over de opleidingsplaats aansluiten op de metingen die gedurende de opleidingsplaats plaatsvindt. Collega's HRM van partnerinstituten betrekken.

### **Samenwerking bij financiën**

De beschikbare tegemoetkoming dekt de kosten van de begeleiding en organisatie niet volledig.

### **Randvoorwaarden & succesfactoren**

- Stelsel zo inrichten dat verantwoordelijkheid echt gedeeld kan worden.
- Sterke programmaleider
- Gezamenlijke visie
- Transparantie
- Financiering

### **Risico's**

- Bij grote instituten die in veel opleidingsscholen participeren, speelt het gevoel dat je als opleidingsschool één van de velen bent.

- Weinig ruimte voor specifiek curriculum.
- Financiering

#### **Aanbevelingen**

- Durf innovatief te denken: student haalt zijn diploma maar is nog niet beroepsbevoegd. Pas na 1 jaar aantoonbaar dat je het ook kan. Dan nog een keer herhaling na drie jaar. Hierin ook samen optrekken als partnerschap.

Partnerschap	Opleidingsschool IJssel-Veluwe
Aantal partners lerarenopleidingen	1 hogeschool
Aantal scholen	2 schoolbesturen (2 scholen, 7 vestigingen)
Wel/geen inductie	Inductietraject
Regio	regio Noordoost
Historie (bestaansduur, wisselingen, etc.)	Sinds ongeveer 10 jaar op het instituut gestart met pilots om samen te werken met vo-scholen, samenwerking is na aantal jaar overgegaan in partnerschap.

### Symboliek partnerschap (associatiekaart)

- Kaart met gereedschap: bij hele proces van samenwerken gaat het om bijschaven, je bent voortdurend in ontwikkeling met elkaar. Het is nog lang niet klaar, en misschien wel nooit klaar, het is een doorontwikkeling.
- Kaart met gitaren: een basgitaar en een elektrische gitaar kunnen goed klinken samen maar kan ook heel dissonant zijn. Je moet afspreken welke toonsoort je speelt. In dit partnerschap maken we een harmonieus geluid.
- Kaart met graffiti op achtergrond, betonmolen op voorgrond: creatief, continue ontwikkelen en ontdekken, je bent aan het bouwen en gaat niet altijd binnen de hokjes. Allerlei dingen lopen door elkaar maar die vormen uiteindelijk 1 geheel.
- Kaart met spinnenweb: er bestaat binnen het partnerschap een coherente structuur, steeds meer gericht op overleg en kwaliteit.
- Kaart met mensen in wolken: groep is naar boven geklommen, men heeft gedroomd over het uitzicht. Je moet goed voorbereiden. We hadden een kompas en kaartje maar nu bezig met alles op papier te zetten. We moeten de route goed in kaart brengen.

### Definitie/beeld van gelijkwaardige samenwerking

- Er zijn verschillen, maar een bepaald percentage ook overeenkomsten.
- Alle partners worden gehoord en gezien zonder aanwezigheid van een dominante partij.
- Gelijkwaardig in begeleiding, ontwikkeling, rollen kunnen wel wisselen. Kijken wat heeft student nodig, niet automatisch door 1 partij leveren.
- Elkaar betrekken bij beslissingen die partnerschap beïnvloeden, elkaar informeren.
- Wederzijds ontwikkelen en leren. Leren van elkaars expertise. Als je weet waar een kwaliteit ligt, zet je die in. Kan dus wisselen of een taak bij een school ligt of juist bij een lerarenopleiding. Telkens samen opnieuw vaststellen. Erkennen van verschillen.

### Wat gaat goed?

- We willen het allemaal goed doen. Rol van schoolopleider is spin in web, daarmee ook inhoudelijk verantwoordelijk. We hebben een cultuur van samenwerken.
- We werken gelijkwaardig in ontwikkelgroepen: samenwerken en vormgeven aan een plan.
- We hebben oor voor specifieke noden van elkaar. We vragen naar elkaars specifieke problemen. Bijv bij de doorontwikkeling van het curriculum: we gaan het gesprek aan, in dialoogvorm.
- Korte lijnen tussen beide scholen en tussen de scholen en het instituut.
- Veel uitwisseling in wisselende samenstellingen.

### Wat kan beter?

- Structuur, planmatig werken. Verder doordenken van wijze van werken, betere inbedding.
- Afstemming naar groter geheel, meer ruimte voor opleidingsschool bij lerarenopleiding: letterlijke ruimte (dagdeel extra) in het opleidingsdeel voor de opleidingsschool. Meer tijd en ruimte om dit goed te doen.

- Het samen opleiden. Het instituut wordt geaccrediteerd, er is een beoordelingskader, er spelen andere deadlines dan op de scholen. Er heerst een spanningsveld om te zorgen dat lerarenopleiding kwaliteit levert. Het samen opleiden zou het centrale perspectief moeten zijn.
- Betrokkenheid van docenten bij partnerschap, we horen vaak: hoe kunnen ze bij de vakgroep van de lerarenopleiding die opdracht verzinnen, waarom kan het niet volgende maand? De leerwerktaken worden te veel los van de opleidingsschool door vakgroepen op de lerarenopleiding ontwikkeld.
- We willen heel veel. Er staat te veel op de agenda wanneer we in projectgroepen bij elkaar komen, komen tijd te kort. We moeten dingen snel behandelen, of we besteden het uit aan kleinere clubjes. Wens om doelgerichte vergaderingen. Aangesloten houden van betrokkenen. We moeten niet te veel vooruit hollen, meer 'verblauwen' van kwaliteit. Het vastleggen kan verbeterd worden.

### Samen opleiden

- Samen opleiden is 40 procent van het curriculum. We hebben leergemeenschappen waarin scholen en instituut samen kijken wat we samen kunnen doen. We experimenteren, samen puzzelen wat een opleiding nodig heeft. Op locatie bieden we verschillende trainingen, alle studenten komen dan bij elkaar. Studenten kunnen hiermee inkleuring geven aan hun dossier.
- Bij beoordelen van studenten kijken we op basis van criteria wie de examinerator is, niet op basis van waar iemand werkt. Kan iemand van instituut zijn, maar ook iemand van de opleidingsschool. In ontwikkelplan aangegeven dat we samen verantwoordelijk willen zijn voor beoordeling. Soms ook gewoon praktisch om beoordeling door schoolopleider te laten doen. Wat is er nodig voor examinerator? Paar eisen, vervolgens kan je het aanvragen bij de examencommissie van de lerarenopleiding.
- Vanuit de stuurgroep is het Samen Opleiden geënthousiasmeerd, we geven gezamenlijk aantal lessen, intervisie en dergelijke.

### Samen professionaliseren

- Voor elke functionaris binnen het partnerschap hebben we een pakket aan scholingseisen, daarnaast leren we van en met elkaar. Veel uitwisseling met elkaar, informeel leren, teamteaching.
- Cursussen aan werkplekbegeleiders worden schooloverstijgend gedaan, breed uitgezet.
- Trainers vanuit de lerarenopleiding. Hierbij wordt gekeken of de ontwikkelingen in de opleidingsschool meegenomen kunnen worden in de training.
- Bezoeken van congressen, bijv. NRO, VELON gebeurt gezamenlijk tussen docenten van opleidingsscholen. Vandaaruit weer olievlekwerking naar binnen de scholen.
- Het inductietraject is eerst ontwikkeld binnen de scholen, onafhankelijk van elkaar. Inmiddels wordt er gewerkt met inductietrajecten die ontwikkeld zijn binnen de opleidingsschool door experts van de lerarenopleiding en de vo-scholen.
- Er is bewust veel ruimte voor informeel leren. Veel dagen waarin we naar elkaar luisteren, vaak met aanwezigheid van een expert die feedback geeft. Dit heeft ook met de kleinschaligheid van dit partnerschap te maken. Het opleiden zelf leidt tot meer professionaliteit. Dan heb je die dubbelwerking. Bewuste keuze geweest om dit niet te formaliseren.
- Hoewel de verwachting is dat mensen zichzelf ontwikkelen, willen we als opleidingsschool ook ontwikkelmomenten aanbieden aan de hand van thema's.

### Samenwerking bij de inrichting van de organisatie

- Er zijn ontwikkelgroepen, leergemeenschappen, stuurgroep, regioteams. Samen kijken wat we gezamenlijk kunnen doen. Iedereen vertelt hierdoor hetzelfde verhaal.
- Rollen zijn wel beschreven maar liggen niet vast in beton (er is flexibiliteit). Je gaat in overleg met elkaar: waarin kan je elkaar ontlasten. Zo ontstaat taakverdeling per jaar. Als ergens veel expertise is, dan kies je daarvoor. Dat gaat organisch.

- Wanneer men het gevoel heeft dat het niet gelijkwaardig verdeeld is, gaat men in overleg met elkaar.
- Paar wisselingen binnen partnerschap gehad. Eén nieuwe schoolopleider is een jaar lang gecoacht door een voorganger, zeer waardevol. Ook overdracht van relatiebeheerder is gefaciliteerd, er was ruimte en tijd. Know how is redelijk gespreid.
- Bij benoeming nieuwe relatiebeheerder is er intensief overleg geweest tussen de opleidingsscholen en het instituut.

### **Samenwerking bij kwaliteitszorg**

- Er is een samenwerkingsovereenkomst, er zijn professionaliseringsplannen. Die worden geëvalueerd. Hoe wij evalueren, dat leggen we nu vast. Volgend jaar ligt dat er.
- Studenten vullen evaluaties in.

### **Samenwerking bij financiën**

- Er is een begroting gemaakt, gezamenlijk. Afspraken over tarieven. Vooraf is er een verdeling gemaakt voor de begrotingsaanvraag. Iedereen declareert op basis van gemaakte uren.
- Je inbreng wordt gehonoreerd. Ene keer hebben scholen de expertise, andere keer wordt het anders verdeeld.
- Bij opleidingsscholen die al langer bestaan hoeven bepaalde dingen niet meer te gebeuren. Dan kan je het geld anders inzetten. Dat spreek je met elkaar af, wat de volgende stap is. Herverdeling gebeurt met gesloten beurzen.

### **Randvoorwaarden & succesfactoren**

- Erkenning van elkaars kwaliteiten en expertise.
- Door samenwerking zie je waar een ander goed in is. Als je samen optrekt, en bepaalde expertise ontwikkelt, ontstaat die gelijkwaardigheid.
- Het vertrouwen in elkaar moet er zijn. Als iemand zegt dat ie het regelt, doet ie het ook. Afspraken nakomen. Je kunt onderling dingen regelen. Je hebt niet altijd handtekeningen nodig.
- Zorg voor een goede structuur. Eerst onderkant goed, goed lesgeven, rooster kloppend, goede contacten.
- Mensen bij elkaar brengen, wie gebruiken we voor welke klus. Kaders stellen, faciliteren.
- Letterlijk meer ruimte (dagdeel) voor de opleidingsschool in leerjaar 2 en 3.

### **Risico's**

- Paniekvoetbal en visies inwisselen wanneer dingen anders lopen. Bijv. twee speerpunten van partnerschap werden halsoverkop vrijwillig. Blijven nadenken over scenario's zodat ze niet haaks op visie komen te staan.

### **Aanbevelingen**

- Subsidie is nodig om doelgericht te blijven werken aan samen opleiden. Voor subsidie was samen opleiden randvoorwaardelijk, nu is het doelgericht: samen een plan schrijven, toekomstvisie ontwikkelen, uitvoeren.

Partnerschap	Academische Opleidingsschool Passie voor Leren
Aantal partners lerarenopleidingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1 hogeschool (3 instituten)</li> <li>▪ 1 universiteit</li> </ul>
Aantal scholen	2 schoolbesturen (6 scholen)
Wel/geen inductie	inductietraject
Regio	regio Zuidoost
Historie (bestaansduur, wisselingen, etc.)	Partnerschap bestaat ruim 10 jaar, weinig grote wisselingen

### Symboliek partnerschap (associatiekaart)

- Klimwand: veel routes en obstakels, zelfde doel. Route met elkaar met ruimte voor eigen accenten, keuzevrijheid voor de scholen.
- Pijlenkaart: afgelopen jaar gezamenlijk met elkaar (alle niveaus) de visie ontwikkeld. Steeds meer dezelfde kant op, er zijn wel obstakels maar we gaan vooruit.
- Garen: veelkleurig, allemaal lintjes, ieder lintje iets anders maar met dezelfde functie. Geldt ook voor de scholen en partners in dit verband.
- Lichtjes: soort druppeltjes die overal vandaan komen. Er is nu echt een mooie visie met de programmacoördinator als kartrekker.
- Beeldhouwen: je boetseert samen aan een steeds beter product. Ieder met hun eigen meerwaarde.
- Zonnebloem: staat voor groei en ontwikkeling, zit het partnerschap volop in. En het staat ook voor warmte: samenwerking is heel warm en betrokken.
- Snoep en vliegje: heleboel verschillende smaken en richtingen, iedereen heeft iets in te brengen, het gaat om het verbinden, dat doet het vliegje. Snoep gaat steeds meer door elkaar lopen, meer mixen, dat is het doel.
- Spinnenweb. Partnerschap is als een netwerk dat nauw verbonden is met pareltjes erin.
- Zonnebloem: volop in groei op meerdere manieren: uitbreiding met nieuwe partners en herbezinning op visie en uitwerking van het curriculum. Warmte: warme groep mensen waar we mee samenwerken.
- Lucht met windvaan: partnerschap waait in bepaalde richting. Vanuit gedeelde missie richting geven aan de opleidingsschool.
- Klimmuur: nog steeds groeiende, soms ook op handen en voeten naar boven klimmen. Kan nog steeds beter. Prettig om hier te mogen werken.
- Snoepjes: Partnerschap is een snoeptrommel. Veel verschillende mensen in zowel de stuurgroep als in de scholen die ze vertegenwoordigen. Veel talenten. Als mensen tegenspraak willen geven, dan kan dat, dan neemt iemand de rol van het vliegje op en daarmee kom je toch verder. Vrijheid en veiligheid om dingen bespreekbaar te maken. Iedereen kan het vliegje zijn.

### Definitie/beeld van gelijkwaardige samenwerking

- In gezamenlijkheid proberen bekwame en gemotiveerde, goede docenten opleiden. Samen op weg naar beter onderwijs (de begeleiders leren zelf ook weer).
- In de school bewust zijn van opleiden en onderzoek voor elkaar krijgen.
- Inbreng van de een is niet per se belangrijker dan de ander, iedereen is even belangrijk.
- Ruimte voor elkaars deskundigheid en elkaar waarderen, waardering geven die de andere partij verdient. Willen leren van elkaar.
- Als gelijke partners vanuit dezelfde visie en met gelijke doelen opleiden.
- Samenwerking binnen kaders, binnen gezamenlijk doel. Iedere mening telt, gelijke rechten gelijke plichten. Geen hiërarchie, wel duidelijk afspraken.
- Ontwikkelen van gezamenlijke visie: waar gaan we naar toe, hebben we gedaan.
- Niet afhankelijk zijn van ander. Openstaan voor kennisdeling, overnemen en er wat mee doen.

- Elkaar serieus nemen in het traject.

### Wat gaat goed?

- Voelt als gelijkwaardig. Gaat verder dan alleen opleiden, ook onderzoek. Hard gewerkt aan visie, uitgangspunten en wat dat dan betekent.
- Leren van elkaar, voortdurend bezig met ontwikkeling.
- Goede projectleider, dat is essentieel (maar ook risico als die ooit wegvalt), goed en constructief overleg, werken vanuit visie die steeds concreter wordt, kern van wat we doen, continuïteit, niet veel wisselingen, financieel kader is helder. Effect wordt meer zichtbaar in de school.
- Eenduidige visie en betrokkenheid in (bijna) alle lagen van de school. Heel prettig om op verschillende niveaus met elkaar samen te werken en na te denken over prioriteiten en van elkaar leren.
- Steeds meer naar co-creatie toe. Hoe kunnen we, als we iets doen samen, dat zo doen dat de opbrengst er voor zowel scholen als instituut is.
- Onderzoek in onze scholen speelt door het samen opleiden een veel grotere rol dan op niet opleidingscholen
- Helder gezamenlijk doel. Uitgebreid netwerk ontstaan van mensen die elkaar makkelijk vinden. Veel van elkaar leren, over scholen heen. Iedere expertise is er, en we zijn hierin gelijkwaardig. Veel ruimte voor scholen voor eigen identiteit, binnen de cultuur.
- Gezamenlijke visie ontwikkeld en aangepast toen werd gemerkt dat ie niet overal gedragen werd.
- Veel vertrouwen in elkaar.
- Goed georganiseerd, plaatsing stageplaatsen gaat goed. Erkenning van elkaars expertise.
- Erg tevreden over organisatie. staat is helder, financieel gaat het prima, functioneren van groep prima, stukken prima op tijd.

### Wat kan beter?

- Kost veel moeite om te doorgronden hoe partnerschap in elkaar zit met alle structuren. Plus lastig organiseerbaar. Hoe krijg je mensen bij elkaar? Dat is een uitdaging, kan beter.
- Zaken rondom plaatsing, vraag en aanbod, dat soort dingen. Maar dit is meer praktisch, minder op beleidsniveau.
- Onderzoek is ondergeschoven kindje (zeker in het vmbo), successen beter uitdragen, gedoe met bezetting van werkgroepen e.d.
- Veel stagiaires vanuit bepaalde vakken, weinig vanuit andere vakken, dat zou beter moeten kunnen.
- De opleidingsschool leeft niet in alle lagen van het management. Dat botst soms. Afspraken worden wel eens te vrijblijvend opgepakt in de scholen.
- Meer aandacht voor ontwikkelingen in vmbo. Weinig beeld bij studenten van wat het vmbo-onderwijs inhoudt. Meer nadenken over hoe je onderzoekend wilt leren en laten leren. Te vaak en te lang gehinkt op academische aspect, veel meer richten op onderwijsontwikkeling en professionele houding.
- Faciliteren van mensen. Volle roosters. Elkaar treffen/vinden. Veel onderwijsvernieuwingen: hoe daar elkaar in vinden en elkaar versterken?
- Samen opleiden nog te veel naast de staande organisatie.
- Tijd vrijmaken om bij elkaar te komen.
- Samen opleiden staat nog veel naast de gewone organisatie, sterkere verbinding met de schoolontwikkeling. Samen opleiden wordt door mensen die er iets verder vanaf staan vaak alleen gezien als stagelopen, terwijl het om zo veel meer gaat. Beschikbaarheidsruimte van mensen, wil is er maar realiteit maakt het moeilijk.
- Samenwerking soms heel lastig. Gewoon heel praktisch: lastig om bij elkaar te komen. Proberen al zoveel mogelijk vast te leggen. Maar spontaan bij elkaar komen is lastig. Nu pizzamomenten,



maar dan zit je wel aan de avonden van mensen. Niet alleen uren, maar ook organisatorisch vanwege roosters (lesuitval). Het primaire proces gaat altijd voor.

- Verplicht om ontwikkeltijd aan te bieden op de scholen. Mogelijkheid om opleidingsschool te koppelen aan de studiedagen: georganiseerd lesuitval.
- Mensen die verbonden zijn aan opleidingsschool doorleven het wel. Uitdaging ligt bij mensen die dat niet doen, veel meer verbondenheid nodig van docenten, opleidingsschool naar instituut toe. Meer fluïditeit.
- Allianties van oudste opleidingsschool is 10 jaar bezig. Idee van samen opleiden begint nu pas echt goed vorm te krijgen. Je moet elkaar vinden als partners, je moet uitpluizen, relatiebeheer, je hebt die tijd nodig. In stuurgroep vinden we elkaar wel. om het beeld dat we gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor opleiden, je moet tijd vrij maken in hoofden van mensen anders kan je het vergeten. Vorm gevonden, nu tijd om het uit te werken, menskracht, hele scholengemeenschap moet tijd krijgen.
- Wisselwerking naar personeel toe wordt gemist, het van elkaar leren.

### Samen opleiden

- Iedere partner is overal in vertegenwoordigd. Alles gezamenlijk. Binnen de groepen zijn de verantwoordelijkheden verdeeld op basis van eigen expertise.
- Toedelen van stageplekken wordt besproken als het niet meer te plaatsen is bij overschot.
- De vanzelfsprekendheid om in elkaars innovatie deel te nemen is er nog niet altijd. Als een school iets bedenkt en uitprobeert, zit daar niet automatisch iemand van het instituut bij.
- Er wordt ook nagedacht over het gezamenlijk werven van nieuwe studenten op de middelbare scholen in de regio.
- Te maken met veel studenten geschiedenis. Is een last voor de sectie. Vaak krijgen die dan niet een baan, dus je bent ze eigenlijk voor iets heel anders aan het opleiden. Maar er is geen oplossing voor. Aan andere docenten is juist meer behoefte. Krimpregio. Hoe ga je dan om met studenten begeleiden als je ook mensen uit andere scholen moet begeleiden? Begeleidingskracht is een lastige.
- Vraagstuk van vraag en aanbod sturen via opleidingsschool.

### Samen professionaliseren

- Expertisegroep inductie: daar zitten alle partners vertegenwoordigd. Alle instituten, alle scholen. Die ontwikkelen, stemmen af en houden elkaar scherp over de startergroep.
- Er wordt nu steeds meer vanuit overheid gevraagd van de opleidingen. Samen professioneleren, samen onderzoeken. Hoe krijgen we dat gefinancierd? Er komt steeds meer bij, en wordt niet gefinancierd. Waar besteden we geld aan? Staat enorme druk op scholen en insttuten om het allemaal bol te werken.
- Nu niet makkelijk voor instituut om samen professionaliseren te ontwikkelen, want dat vraagt investering. Moeten we echt nog verder over nadenken.

### Samenwerking bij de inrichting van de organisatie

- Schoolopleiders nemen ook gezamenlijk verantwoordelijkheid. Dus niet te veel bij één persoon neerleggen. Juist ook bredere betrokkenheid.
- Programmacoördinator is heel strak in het verslagleggen en vastleggen wat er is afgesproken (is ook natuurkundige, dus dat gaat als vanzelf).
- Programmaleidersoverleg in de regio (met de verschillende opleidingsscholen in de regio) maakt dat je niet 11 losse dingen hebt. De gelijkwaardigheid wordt daardoor ook beter geborgd binnen het instituut.
- Heel heldere keuzes over koers maar wel voldoende ruimte voor eigen identiteit in het partnerschap.

- Binnenkort uitbreiding met nieuwe scholen. In het partnerschap is een motivatie-instrument/instaptoets ontwikkeld op basis van kader van partnerschap om met nieuwe scholen het gesprek aan te gaan. Ook een buddy-systeem voor nieuwe scholen ingevoerd.

### Samenwerking bij kwaliteitszorg

- Vertrouwen in gezamenlijk zorgdragen voor goede kwaliteit.
- Regelmatige evaluatie of het nog goed loopt. Horizontale groepjes zijn bijv. vervangen door verticale groepen bij uitwerking van beleid naar praktijk.

### Samenwerking bij financiën

- Financieel kader is voor iedereen helder.
- In stuurgroep worden die kaders neergelegd. Budget voor begeleiding. 50% naar scholen voor begeleiding, 50% overig. Kaders hoeveel aan welk potje gegeven wordt, wordt in stuurgroep besloten.
- Geld gaat in grote lijnen vooral naar de scholen. Nu nadenken over anders financieren. Nu zou het eigenlijk al wat meer vanuit scholen geautomatiseerd moeten worden. Zodat er minder budget naar scholen zou moeten gaan. Stap verder zetten vraagt ook investering van instituten. Komt nu uit eigen budget.
- Inzicht in elkaar budget is er niet, er is vertrouwen dat het goed zit.

### Randvoorwaarden & succesfactoren

- Je moet ontwikkelgroepjes hebben. Samen aan het werk.
- Gedeelde historie is wel handig, inhoudelijk elkaar vinden, zelfde taal spreken. Er ontstaat synergie. Je ziet het enthousiasme als je mensen bij elkaar brengt. Eigenaarschap zie je terug.

### Risico's

- Met elkaar zorgdragen voor een goede kwaliteit. Je probeert er dingen voor in te richten. Instituut, zodra dingen spannend worden, is het heel helder dat instituut eindverantwoordelijk is: zwaard van de accreditatie bungelt boven de gelijkwaardigheid. Is er echt vertrouwen in de gelijkwaardigheid? Mensen worden dan veel voorzichtiger. Duidelijkheid over dat je vertrouwen hebt. Hoe ga je ermee om? Gelijke rechten en plichten?
- Teveel willen doen, te veel vragen van scholen. Nodig om financiering in de gaten te houden. Er staat een enorme druk op scholen en instituten om het allemaal bol te werken.

### Aanbevelingen

- Niet de geldkraan dicht.
- Continuïteit in het beleid. Stimuleer juist de samenwerking. Je gebruikt elkaars expertise. Dat is heel belangrijk. Je moet dat stimuleren.
- Niet te veel nieuwe ambities. Het is al ingewikkeld genoeg. Het kost ook tijd. Samen professionaliseren komt erbij. Dat kun je zo groot of klein maken als je wil. Maak de ambities daarin niet te groot.
- Mogelijkheid bieden (subsidie) om samen te werken aan onderwijs. Bijv. zoals bij stoer (VSLS).
- Het moet organiseerbaar blijven!
- Maak duidelijke keuzes en zet ze uit in de tijd. Risico van incidentele subsidie: veel proberen, geen borging.
- Geen nieuwe taken bij opleidingsscholen leggen zonder er geld aan te koppelen. Landelijke aanbeveling: goed kijken naar bekostiging van opleidingsscholen, ook met oog op behoud van leraren.

Partnerschap	Academische Opleidingsschool ROSRijnland
Aantal partners lerarenopleidingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 3 hogescholen (4 instituten)</li> <li>▪ 2 universiteiten</li> </ul>
Aantal scholen	5 schoolbesturen (7 scholen, 20 vestigingen)
Wel/geen inductie	inductietraject
Regio	regio Zuidwest
Historie (bestaansduur, wisselingen, etc.)	Sinds 2009 wordt er in de vorm van samen opleiden samengewerkt. Hiervoor, sinds 2007, is instituut al betrokken bij opleiden op scholen. Vanuit die basis is het partnerschap gegroeid en uitgebouwd. Steeds meer verbondenheid gecreëerd door behalen kleine successen.

### Symboliek partnerschap (associatiekaart)

- Vogels in zee: verschillende soorten vogels, vliegen dezelfde kant op, zijn op doorreis, eigen vlucht. Partnerschap heeft motto eenheid door verscheidenheid, niet hetzelfde doen maar wel hetzelfde idee. Je geeft eigen kleur maar vormt samen wel echte club. Aan deze tafel maar ook op andere niveaus. Waar willen we naar toe is nu nog even de vraag. We weten het wel ongeveer maar niet precies.
- Spinnenweb: sommige lijnen zie je wel en andere niet. We weten dat we verbonden zijn, soms duidelijk maar soms niet altijd even zichtbaar. Er zijn mooie parels zichtbaar, we komen steeds meer samen in het midden met meer parels. We zijn op de goede weg.
- Atletiekbaan: het is net sport: hard werken maar ook leuk, allemaal verschillende snelheden, aparte banen, we zitten nu separaat en langzaam komen we naar elkaar. Rondjes rennen met een eindstreep in zicht.
- Voetbaltafel: nerveus voorovergebogen zoekend naar juiste handel, soms doelpunt gescoord, af en toe stroperig en traag en tempo kan hoger. maar gebeuren ook goede, inspirerende dingen.
- Torens in woestijn: sereen mooi iets, sterren waarop we navigeren.
- Band: verschillende rollen in een band maar hier ook. Soms spelen we nummers die anders hadden moeten klinken, eindigen niet gelijk maar we komen er wel uit. Moeite waard om naar te luisteren.
- Mensen op een rij naar de zee kijken: naar zee kijken is leuk, we kijken naar elkaar, rustig, iedereen is wel tevreden met het werk en de dingen die we doen. Tempo is niet erg hoog qua vergaderen, we nemen de tijd om dingen te bespreken. Prettige manier van omgaan met elkaar, beschouwend, rustig en tevreden. Gelijkwaardig: iedereen zit op een rijtje, iedereen zijn eigen bijdrage.

### Definitie/beeld van gelijkwaardige samenwerking

- Elke partner heeft invloed op wat er gebeurt.
- Werken aan zelfde doel en weten wat je aan elkaar hebt
- Een ieder kan kwaliteiten inzetten, we luisteren naar en respecteren elkaar. Verschillen mogen en kunnen er zijn.
- Niet per se hiërarchisch, gelijkwaardige inbreng. Beslissingen nemen we samen na overleg, open. Autonomie binnen grenzen, samen komen we verder dan individueel.
- Gelijkwaardigheid uit zich in elkaar serieus nemen en elkaars expertise tot zijn recht doen komen. Wel te maken met context van met wettelijke structuren die gelijkwaardigheid in de weg zit, bijvoorbeeld accreditatie.

### Wat gaat goed?

- Korte lijnen, makkelijk vindbaar, basis van gemeenschappelijke visie, nu bezig met neerzetten kwaliteitskader. Gedeeld leiderschap, belangrijk bij complex verband.
- We weten steeds beter wat ons doel is, we hebben wind mee, we werken veel samen, voelen urgentie.

- Onderlinge communicatie is goed, goede verhoudingen binnen team, zowel binnen school zelf als binnen partnerschap, bestuurder is heel positief.
- We overleggen, wisselen uit, vragen door, mensen willen weten hoe het zit. We houden ambities, er is altijd wel iets te ontdekken, ervaren steun aan elkaar.
- Waardering van ieders inbreng, cyclisch werken, naar buiten stralen we plezier en professionaliteit uit.
- Visionair en praktisch, toekomstgericht werken. We zien waar het naar toe kan, nu bepalen hoe we het handen en voeten moeten geven. Het mag nog praktischer. We lachen veel.
- Openheid van samenwerking, harmonieuze verstandhouding tussen instituten en scholen.

### **Wat kan beter?**

- Samenwerking met opleidingen staat nog in de kinderschoenen. Er zijn praktische bezwaren, veel praten weinig doen. Wel veel afgestemd maar nu nog daadwerkelijk samen dingen uitvoeren.
- Borging van afspraken in scholen in de praktijk is nog ingewikkeld. Meer schoolopleiders, rectoren en directeuren betrekken bij groter plan. Het partnerschap meer op de kaart zetten bij de begeleiders op school en studenten.
- Beter aan gemaakte afspraken houden, afspraken in school krijgen is ingewikkeld. Communicatie in scholen kan beter zodat het een integraal geheel is van alle scholen.
- Informatie op één plek krijgen, want nu kost het te veel tijd om steeds de informatie overal vandaan te halen,
- Iets bescheidener zijn in iets oppakken, we willen te veel te gelijk. We doen heel lang over heel veel dingen te gelijk.
- De afstand tussen wat we in overleggen met opleidingscoördinatoren bedenken en de praktijk is groter dan lief is. Het zou soms wat realistischer mogen, we denken te ver.

### **Samen opleiden**

- Lerarenopleiding is leidend. Curriculum hebben ze zelf opgesteld, niet in samenspraak met scholen. In partnerschap bouwen we stageprogramma op in lijn met de programma's van de lerarenopleiding. Op hoger niveau vindt wel afstemming plaats.
- Qua beoordeling stemmen scholen af met de instituutsopleider, maar instituut is eindverantwoordelijk.
- Lastig als je als school/scholen een van de vele bent voor een instituut. Lastig voor instituut om een gemeenschappelijk programma te ontwikkelen dat voldoet aan alle wensen. Elk opleidingsinstituut doet eigen dingen.
- Verschil in plaatsen van studenten tussen de instituten. Ene instituut wijst toe, bij ander kunnen studenten zelf solliciteren. Opleidingsschool organiseert speeddates om vraag en aanbod goed op elkaar af te stemmen. Studenten kunnen dan opleidingsplek kiezen. Dit heeft de voorkeur vanuit scholen binnen partnerschap. Vanuit deze behoefte ook bij ene instituut toegewerkt naar andere vorm van plaatsing: stagemarkt.
- Verschil in gelijkwaardigheidsgevoel scholen tussen instituten. Ene instituut geeft klein duimpje gevoel, maar vanwege centraal aanspreekpunt wel makkelijker afspraken te maken, zoals over jaarplanning. Met ander instituut meer kortere lijntjes, meer samenwerking en meer gelijkwaardigheid. Geen centraal aanspreekpunt, meer losse beoordelaars.
- Bij de groep die actief is, de schoolopleiders en coördinatoren, zit het qua gelijkwaardigheid wel goed.

### **Samen professionaliseren**

- Als school geen invloed op professionaliseringsactiviteiten bij lerarenopleidingen. Als je een eigen kleur wilt geven aan een opleiding, moet je in-company opleiden.
- In regio Zuid-Holland zijn scholen en instituten samen opgetrokken in het BSL-traject om de inductieprogramma's op de scholen te ontwikkelen. Dit werkte heel goed. Idee als we dit op deze wijze meer kunnen doen zou, kan het veel opleveren.

- Visie op professie van docent is in ontwikkeling, wordt steeds meer ingevuld. Gezamenlijk doel.
- Er zijn professionele leergemeenschappen waarin schoolopleiders en instituutopleiders zitten waarin gepraat is over doorgaande professionele leerlijn. Nagedacht over schakelmomenten van initieel naar inductie naar professionalisering: hoe beter benutten, warme overdracht, pakketje van doelen om volgende fase in te kunnen. Een en ander ontwikkeld en ontworpen.
- Twee werkgroepen gehad waar we de diepte in gingen. Met partners van scholen en instituten samen nagedacht hoe je samenwerking inzet zodat expertise ingezet kan worden. Onderscheid opleiden en professionaliseren steeds minder makkelijk te maken, zijinstromer, zittend personeel, kunnen ook vernieuwingsslag gebruiken maar dan zie je dat dit via opleidingen van stagiairs gebeurt.
- Discussie wanneer partnerschap aan zet en wanneer HRM van school aan zet? Ene schoolleider vindt dat alles wat klaar is en met bevoegdheid binnen komt, niet meer onder taak van opleidingsschool valt. Ander zegt alles wat met leren en professionaliseren te maken heeft hoort bij opleidingsschool. Is echt een andere visie waar scheidslijn zit wat wel en niet binnen opleidingsschool hoort. Een of twee keer per jaar is het een gesprek over. Alle lagen betrokken om dat gesprek te voeren. Goede gesprekken, maar niet alle problemen nog getackeld.

### **Samenwerking bij de inrichting van de organisatie**

- Er is een stuurgroep met daarin, bestuurders van de scholen, opleidingsmanagers van de twee grootste instituten en de coördinator van de opleidingsschool. Daarnaast is er het overleg met opleidingscoördinatoren van scholen. We houden bijeenkomsten waarin vertegenwoordigers van de opleidingsinstituten en vertegenwoordigers van de scholen de gang van zaken binnen de opleidingsschool, zowel op organisatorisch gebied als inhoudelijk met elkaar bespreken, afstemmen en evalueren. Men is aanwezig wanneer men het relevant vindt.
- Qua organisatie is recent de structuur omgegooid. Nieuwe samenstelling stuurgroep, nieuwe organisatie. Borging van afspraken liep niet goed. Nu bereiden we in het overleg met de coördinatoren meer beleid voor. Voorheen was dat overleg puur op uitvoerend niveau. Nu mensen met mandaat in de stuurgroep, samen met de lerarenopleidingen.
- Uitbreiding van partnerschap is een onderwerp van gesprek. Echter, betekent dit ook verdunnen van het geld. Uitbreiden bij meer studenten. Bespreken wanneer je nog kwaliteit kan leveren.
- Op dit moment wordt de procedure tot toetreding van nieuwe scholen herzien.
- Staan alleen open voor toetreding van nieuwe lerarenopleidingen als die een aanvulling op bestaand pallet zijn. Alhoewel het nu al lastig genoeg is om het goed te doen, samenwerking met de lerarenopleidingen.

### **Samenwerking bij financiën**

- Verdeling van geld wordt gezamenlijk op bestuursniveau besproken.

### **Randvoorwaarden & succesfactoren**

- Wil om samen te werken moet er zijn, op verschillende niveaus.
- We vliegen mee op warme contacten die er al waren, vanuit onder gegroeid. Steeds meer verbondenheid.
- Zorgen voor gemeenschappelijke taal en doelen en daarbij dat in het gesprek de ene partner niet door een ander wordt overvleugeld.
- Elkaar kennen en elkaars situatie en context, curriculum kennen zodat je weet waar expertise en kracht van elke partij ligt.
- Gesprekken over inhoud en proces goed voeren, lijnen kort houden. Met elkaar bespreken wat de doelen waren en of je die behaald hebt. Opleidingsschool draait goed als ie kritisch is en kan benoemen wat goed en fout gaat. Je moet mensen hebben die genoeg tijd hebben. Overkill aan overlegstructuren moet er niet zijn. Dingen goed overdenken, wie zet je wanneer bij wie aan tafel.
- Samenspel tussen verantwoordelijkheden, ruimte nemen en geven, organisch verhaal wat wankel en kwetsbaar kan zijn.

### Risico's

- Hoe zorg je dat op instituut kwaliteit geborgd wordt? En wat doe je als scholen niet de ruimte bieden om te experimenteren wat soms nodig is voor opdrachten?
- Bij uitbreiding van taken van opleidingsschool van samen opleiden naar inductie en professionaliseren zien we verschil in visie. Daar is gesprek gaande over of we die kant op moeten. Als je elkaar constant tegenkomt bij deze thema's dan moet je wel krachten bundelen. Maar dan lastig te bepalen wie regie houdt, wie is verantwoordelijk etc. koop je dan expertise in bij een van de partners? Nog niet uitgedacht.
- Wanneer je structuur goed hebt staan en personen die ervaren zijn, wegvallen dan is het weer kwetsbaar.

### Aanbevelingen

- Verschil tussen centrale organisatie van programma en bovenschoolse organisatie, soms hangt het aan één persoon en soms breder belegd. Wij kiezen om het op de school te doen, dan krijg je gedeeld leiderschap, het maakt het geheel sterker, ook stroperiger maar is wel duurzamere aanpak. Betrokkenheid op alle lagen.
- Wanneer zijn we tevreden, wat is goed onderwijs, wat hebben we van andere partner nodig. Die vragen zijn nodig. Anders ga je er te veel uit van dat iets zo is.

Partnerschap	Academische Opleidingsschool West-Brabant (AOS WB)
Aantal partners lerarenopleidingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2 hogescholen</li> <li>▪ 3 universiteiten</li> </ul>
Aantal scholen	1 bestuur (6 scholen(groepen), 14 vestigingen)
Wel/geen inductie	Geen inductietraject
Regio	regio Zuidwest
Historie (bestaansduur, wisselingen, etc.)	Constructie van bestuur is uniek: één schoolbestuur met 5 opleidingsscholen. Intensieve samenwerking onderling. Herindeling geweest naar regio's, sommige scholen verplaatst.

### Symboliek partnerschap (associatiekaart)

- Touw: symboliseert dat het je sterker kan maken maar je kunt ook in de knoop raken. Maar lukt hier om knopen te ontrafelen.
- Bonte verzameling brievenbussen: samen verbonden in hetzelfde huis maar ieder met eigen postvak.
- Spinnenweb: heel veel kruispunten in het web. Ieder kruispunt symboliseert samenwerkvorm tussen instituut en opleiding enerzijds en school anderzijds. Wirwar maar wel enigszins gestructureerd.
- Zonnebloem: perspectief altijd rooskleurig.
- Weg: lange weg met mooi wenkend perspectief. De weg lijkt heel breed en wordt heel smal. Dat staat voor de focus die nu langzamerhand gevoeld wordt. Op weg met focus.
- Kaart met abstracte kleuren, kan nog veel richtingen op. Opleidingsschool kan soort spectrum zijn waar kleuren (docenten in wording, denkbeelden over onderwijs, onderzoeken et cetera) bij elkaar komen. Bepaalde kant op, krijg je verkerning van kleuren (samen een weg kiezen). Amorf. Richtingen zijn niet definitief. Iedereen brengt kleur in om als één straal de wereld in te gaan. Gereedschap: samen leerlingen en studenten de goede gereedschappen aanreiken.
- Snoepjes: opleidingsschool is een mooie rijkgevlude snoepstap, voor iedereen wat te vinden. Elke school heeft eigen uniciteit. Er wordt opgemerkt dat de snoepjes allemaal zuur zijn, hoe leg je dat uit? Nou, wel speciaal om zo samen te werken en dat is soms zuur, maar we slikken het snoepje gewoon door. Zit uiteindelijk een zoete kern in ieder zuur snoepje.

### Definitie/beeld van gelijkwaardige samenwerking

- Samen steeds de agenda en content bepalen, samen bepalen wat belangrijk is, samen bouwen aan opleidingsinstituut, maar niet in marmer gieten, wereld verandert, dus wij moeten mee. Samen in ontwikkeling.
- Respect voor elkaar, deskundigheid, verantwoordelijkheden, open en transparant over zorgen en bedoelingen en je houden aan afspraken.
- Samen verantwoordelijkheid nemen voor een goed eindresultaat. Elkaars sterke en zwakke kanten kennen en elkaar helpen. Goede afstemming tussen vraag en aanbod.
- Als partner samen optrekken om het beste voor studenten te kunnen betekenen. Wisselingen maken niet uit, is geborgd in structuur hangt niet op personen.
- Van belang om samen voor hetzelfde doel te gaan. Zie je terug in bereidheid om krachten te bundelen om het voor studenten en docenten goed te doen, beter te maken. Ervoor openstellen, dialoog aangaan om elkaar te begrijpen en intentie om daar samen uit te komen. Transparant, benaderbaar, eerlijk.
- Iedere school moet zijn eigen belang in de gaten houden, maar het gemeenschappelijk belang prevaleert en wordt gezamenlijk nagestreefd.
- Gemeenschappelijke waarden ontwikkelen. Waar staan we voor en waar willen we naartoe en waar willen we aan werken, met erkenning van elkaar expertise en belangen (niet altijd hetzelfde). Ieder heeft andere eerste behoeften. Samen gesprek aangaan met respect, openheid en kwetsbaarheid. Eerlijk zijn in wat je wel en niet kan.



### Wat gaat goed?

- Afstemming doelen. De manier van communicatie = dikke plus.
- In scholen is ten opzichte van de opleidingsschool en instituten veel meer begrip voor wie zij zijn en wat zij kunnen, instituten dankzij de opleidingsschool veel meer benaderbaar geworden. Spin-off. Kwaliteit van studenten (en dus docenten) is stijgend in vergelijking met 10-12 jaar geleden.
- Duidelijke gezamenlijke wil om het goed te doen, snelle informele contacten.
- Prettige samenwerking goede afstemming en veel kennis gegenereerd op scholen. Mensen die actief zijn in de opleidingsschool halen veel op maar delen dat ook in school met collega/s.
- Hele sterke overeenstemming over het doel waarom we samenwerken en daar verantwoordelijkheid voor nemen, luisteren en oplossingen zoeken, niet van tevoren vastleggen, maar zoeken naar beste weg om het doel te bereiken (en dan soms verkeerde afslag, maar samen weer terug).
- Allemaal ontwikkelingsgericht. Vooruitgaan. Afstemming en samenwerking op uitvoeringsniveau.
- Heel veel plezier, veel fijne discussies, veel fijne mensen, steeds verder gekomen. Heel goed: de bereidheid om binnen vo rol te pakken als medeverantwoordelijke voor het opleiden, vanuit werkgeverschap voor docenten. We kunnen elkaar helpen wederzijds.
- Communicatie, wil, contact, actie, beweging.

### Wat kan beter?

- Het opleiden in de school kan beter. Niet de begeleiding vanuit de opleidingsschool, maar de ervaren urgentie binnen de scholen. Gaat wel goede kant op. Elke docent zou wpb-er moeten zijn.
- Manier waarop we omgaan met programma's voor zij-instromers. Perspectieven aan beide kanten niet goed geschetst, koude douche. Verdeling van studenten, vakken. Secties snakken ernaar studenten te begeleiden.
- Proces van inplannen en roosteren. Docenten die vanuit de lerarenopleiding beschikbaar zijn en het aanbod van studenten op grote lijnen eens onder de loep nemen. Spinnenweb: op grote onderwerpen duidelijker zeggen zo doen we het. Dat kan beter. Stagedag bijvoorbeeld: kunnen we nu niet koppen bij elkaar steken en dat op een en dezelfde dag doen?
- Gelijkwaardige samenwerking in combi met tentamineren en examineren: in hoeverre zijn de opleidingsscholen (zowel school als de instituutopleider) dan wel echt gelijkwaardig aan de opleidingsinstituten? Zou je daar in toekomst anders mee om willen gaan? Misschien geen probleem. Onderwerp van gesprek. Blijft uiteindelijk altijd het oordeel van de lerarenopleiding. Maar wellicht probleem dat er niet is.
- Tevreden over hoe het gaat. Trots op wat er terecht komt. Wel aandachtspunt vanuit opleidingsinstituut zelf: communicatie (inmiddels is deze lerarenopleiding bij 11 partnerschappen betrokken). Scherp blijven en niet stil blijven staan, doorontwikkelen. Wie beoordeelt dan wat? Nieuwsgierig om af te tasten. Steeds nieuwe scholen hoe past dat in nieuwe geheel? Komen we doordat dialoog goed gevoerd kan worden wel uit. Er is bereidheid om elkaar op te zoeken als je iets niet begrijpt.
- Afstemming tussen instituten onderling. Allemaal net een andere aanpak, lastig om in een school te verenigen. De opleidingsschool moet een plek hebben in beleid van iedere school en instituut en vice versa.
- Echte generieke kennisbasis ontbreekt, ict-kennisbasis zou bij iedereen tussen de oren moeten zitten. Ga dat nou een samen doorontwikkelen. Bij de start is afgesproken dat we de generieke kennisbasis en de ict-kennisbasis zien als het gezamenlijk (vo en hbo/wo) in te vullen opleidingsdeel. De vakkennisbases zijn voor wo/hbo. Vandaar 40-60% curriculum vullen met een didactisch concept. Zowel de generieke kennisbasis als de ict kennisbasis wordt niet meer als leidend gebruikt voor het ontwerpen van OidS. Je zou kunnen filosoferen om de didactische en pedagogische leerlijn in het hbo samen met de hogeschool pedagogiek en onderwijskunde uit te voeren en om de vakinhoud samen uit te voeren met het wo. Dan kan er een doorgaande leerlijn ontstaan op vakinhoud ook na afstuderen.

- Gemiste kans om examencommissie niet samen te doen. Wel geprobeerd. Kan best. Leerlijn in het vak doorontwikkelen. Als je NL gestudeerd hebt, als je vakinhoud wil bijhouden, kun je nergens terecht. Dus als werkveld generiek en ict voor iedereen, maar ook inhoudelijk voor de vakken om het aan te lijnen (hbo-wo).
- Het is een beetje te veel een ketensamenwerking. We bedenken in stuurgroep wat er moet en communiceren dat aan scholen. Is legitiem, maar is ook wat waard om from scratch de gesprekken te voeren. Niet alleen reageren op kaders. Kijken of we elkaar nog eerder in het proces toe kunnen laten.

### Samen opleiden

- De verschillen in verantwoordelijkheid werden bij de beoordeling duidelijk toen een student het niet eens was. Toen moesten we goed bepalen wat je juridisch wel en niet kunt zeggen. Groot vertrouwen in collega's in de school die begeleiding doen en waardering uitspreken. Wordt eigenlijk altijd overgenomen door instituutopleiders. Tot moment van de klacht: toen merkte je hoe dun het ijs was: wie is nu echt verantwoordelijk?
- Samenwerking in vraag en aanbod en plaatsing van studenten. De lerarenopleidingen zijn daarin verschillend. De ene lerarenopleiding plaatst, de andere laat het bij de studenten. Veel eerstejaars in onze regio, deze studenten worden in hogere leerjaren vaak 'gekaapt' door vo-scholen dichterbij de lero's. Zou helder beslismodel moeten komen, op tijd met elkaar in gesprek. Proberen om vroegtijdig prognoses te geven aan scholen. Beter in beeld brengen en dan ook wat missen we nog en dan kun je het gesprek ook goed voeren. Binnen het partnerschap de volgende afspraak: elke vo school stelt opleidingsplekken beschikbaar en de ratio is per 50 vo- leerlingen één opleidingsplek. Hoe beter de prognose hoe duidelijker het gesprek.

### Samen professionaliseren

- Doel binnen ons bestuur om alle docenten die studenten opleiden, te professionaliseren, met ook vanaf de start ook aandacht voor onderzoek doen en begeleiden. Maar bij professionalisering wordt breder geopereerd dan alleen de opleidingsschool. Instituten maken samen de programma's. Worden gezamenlijke trajecten. Eén keer per jaar gezamenlijk vanuit de opleidingsschool een opleidingsschool-brede dag om over een aspect van de opleidingsschool met alle groepen de koers te bespreken, evalueren, uitzetten et cetera.
- Postnieteel opleiden is aan de vo-scholen zelf. In algemene zin doen scholen wat ze willen, niet noodzakelijk binnen de opleidingsschool, kan per ongeluk zo zijn. Wel wordt er nagedacht over wat je verder zou kunnen. Nu geen rust om daar heel fanatiek voor te gaan zitten. Mag wel op de agenda.
- Inductietrajecten: wel in kader van VSLS destijds inductieprogramma geschreven maar nog niets opleidingsschool-breed mee gedaan. Is wel een vraag in het overleg hierna. Nu rond langs de scholen om te inventariseren wie wat doet en of we daar meer samen in op kunnen trekken. Eerst vraagarticulatie bij elkaar krijgen. Gaat over verschillende dingen. Nu duidelijk krijgen met wie en wat. Afbakenen en dan aan de slag.

### Samenwerking bij de inrichting van de organisatie

- Dialoog tussen de verschillende partners wordt op alle niveaus gevoerd, praktisch en strategisch.
- Jaarlijks een themadag met steeds een andere groepen (schoolopleiders, directeuren).
- Structuur niet bij iedereen in de scholen bekend. Schoolopleiders zijn de kartrekkers in de scholen. Stralen behoorlijk wat uit. Als je daar de goede hebt staan, dan helpt dat om de opleidingsschool een gefundeerde plek te geven. Belangrijke rol binnen de opleidingsschool.
- Borgen continuïteit. Niet afhankelijk van personen. Zit wel grens aan. Te veel wisselingen binnen contactpersonen vanuit de lerarenopleidingen geweest. Geen gedeelde geschiedenis. Je moet toch relatie opbouwen. Lastig als je niet allemaal in de manier van denken zit. Maar geldt ook voor schooldirecteuren, als daar nieuwe komen. Blijft een uitdaging.

- Verhuizing van 2 scholengroepen van ene opleidingsschool naar de andere (vanwege herindeling) ging gemakkelijk. Structuur opgepakt en bijna rimpelloos aangehaakt. Je rol verandert feitelijk niet. Verschillen: cultuur was wel anders, je werkt met andere mensen. Ten tijde van die verhuizing was de opleidingsschool net middenin beoordeling door NVAO. Dus direct heel veel in te lezen en daardoor zat je er meteen middenin. Ging eigenlijk heel erg soepel. Wel vervelend gevoel bij achterban: dit is een besluit van boven.

### Samenwerking bij kwaliteitszorg

- Kwaliteitszorgmedewerker is een aparte functie binnen de opleidingsschool, vandaag als toehoorder aanwezig bij het gesprek. Gesprekken als deze zijn ook kwaliteitszorg: gezamenlijke reflectie. Geeft input voor volgende stap naar de midterm review.

### Samenwerking bij financiën

- Begroting wordt opgesteld door de penvoerder. Vanuit begroting worden de feitelijke activiteiten betaald die in de vo scholen verricht worden.
- Motto: geld volgt de student en de vo scholen ontvangen slechts een tegemoetkoming in de kosten.
- De subsidie is toereikend voor een deel van de kosten in vo.
- De overige lasten dragen de vo scholen/het bestuur
- Transparantie aanwezig van de cijfers (vooral blijven doen).
- Graag harmonisatie van vergoedingen binnen het bestuur.
- Onderzoek financieel proberen te borgen.

### Randvoorwaarden & succesfactoren

- Theorie en praktijk steeds blijven controleren. Niet verzeild raken in goede WPB'er en klaar. Belang is goede docent afleveren: wat heeft die nodig om start goed te maken?
- Er zou landelijk een aanvullende geldstroom moeten zijn. Nu is het slechts een tegemoetkoming. Nu komt er veel voor eigen rekening. De gelden die vanuit de subsidie in de opleidingsscholen gestoken worden, die zijn eigenlijk bedoeld voor onderwijs aan de leerlingen. Moeilijk om aan te geven waarom je daarmee andere dingen doet zoals bijvoorbeeld onderzoek of professionaliseren. Financiering voor onderzoek is weggevallen, daarvoor heeft het bestuur een budget vrij gemaakt, de scholen leggen daar zelf ook fors op toe. Wegvallen van de academische kop heeft bijgedragen aan het stagneren van onderzoek in de scholen.
- De wil is er wel. Je wilt dat studenten die afstuderen in school relevant onderzoek doen. Dat ebt nu weg. Schoolleiding aanwezig bij presentatie. Aangeven hoe een onderzoek in de school gebruikt gaat worden. Saamhorigheid was optimaal op die momenten. Dan zweef je de zaal uit. Echt samen dingen doen. Grootste blunder van de subsidiestroom dat dit wegviel. Heeft ook te maken met wisseling van mensen aan twee kanten. Nu wel onderzoekscoördinatoren. Maar dat zal sneuvelen als we ons niet blijven inzetten voor een onderzoeksagenda. Wel leeft de hoop dat dit na 3 jaar dusdanige meerwaarde oplevert dat scholen dit zelf willen financieren.

### Risico's

- Gebrek aan afstemming, drang naar uniciteit. Eigenlijk juist belangrijk om programmatisch beter op elkaar af te stemmen. Meer naar elkaar groeien, vergelijkbaar soort curriculum in de hbo-lerarenopleidingen (bijvoorbeeld in leerjaar 3). Ook voor instituten die deel uitmaken van meerdere opleidingsscholen. Instituten hebben ook te maken met aspirant-opleidingsscholen en dan moet je heel uniek zijn om in aanmerking te komen voor bekostiging, terwijl je in de praktijk niet te uniek moet zijn om het behapbaar te houden voor de instituten die aan meerdere partnerschappen verbonden zijn. Uiteindelijk gaat het allemaal gewoon om goed opleiden.

## Aanbevelingen

- Onderzoek moet een belangrijk thema blijven. Ook voor de docenten zelf een eyeopener om vanuit een andere optiek naar jouw manier van lesgeven te kijken. Zo jammer dat dat eruit is! Gup van twintig die iets weet wat jij niet weet.
- Doordromend: tweedegraads en eerstegraads lerarenopleiding samen één opleiding ontwikkelen. Steeds meer grenzen in het spinnenweb slechten. Je bouwt langzaam maar zeker aan een organisatie om goede docenten in het werkveld te zetten. Werkdruk komt mede doordat startende docenten niet toegerust zijn voor vragen die ze in de klas krijgen.

<b>Naam partnerschap</b>	<b>Academische Opleidingsschool Limburg (AOSL)</b>
<b>Aantal partners lerarenopleidingen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1 hogeschool (2 instituten)</li> <li>▪ 1 universiteit</li> </ul>
<b>Aantal scholen</b>	6 schoolbesturen (32 vestigingen)
<b>Wel/geen inductie</b>	inductietraject
<b>Regio</b>	regio Zuidoost
<b>Interview(s) met</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bestuursniveau: 3 schoolbestuurders, waarvan één recent in functie geen lerarenopleiding</li> <li>▪ Directieniveau: 5 directeuren, 2 medewerkers lerarenopleiding (hbo)</li> </ul>
<b>Historie (bestaansduur, wisselingen, etc.)</b>	Door aantal factoren is AOSL een tijd onrustig geweest. Veel wisselingen in personeel (ook in programmamanagement: 4 verschillende in 10 jaar tijd) en penvoerder en tevens grootste VO-bestuur van het samenwerkingsverband had afgelopen jaar vooral focus op eigen organisatie

### Symboliek partnerschap (associatiekaart)

- Rolletjes lint: kleurrijk: diversiteit, maar ook werken aan hetzelfde doel. Het is zowel harmonieus qua kleur, maar ook evenwichtig want het blijft staan.
- Spinnenweb, staat voor het netwerk met nu nog fragiele verbindingen: je kunt er van alles mee ophalen en vangen.
- Meeuwen bij een dijk: staat voor wat het samenwerkingsverband wil zijn: twee jaar geleden uitgesproken dat ze de dijken willen doorsteken waardoor er een gebied ontstaat waar de ene partij overstroomt in de andere.
- Klimwand: goed vasthouden en nadenken over volgende stap. Soms ook sprong wagen, dat mag. Stap voor stap omhoog komen. We willen de beste docenten krijgen, helpen opleiden, daarvoor moeten we stapjes zetten en goed zekeren.
- Touw: touw is een stevig ding, om dingen bij elkaar te houden, als je het niet goed doet kan touw ook als touwtrekapparaat gebruikt worden. Veel is goed geregeld, maar soms liggen we ook in de knoop.
- Zee met vogels, twee andere vogels erboven. Lerarenopleiding kijkt waarschijnlijk anders naar het onderwijs dan scholen: we moeten elkaars perspectieven leren zien.
- Weegschaal: symbool van evenwicht tussen doelstellingen en weerbarstige praktijk die de werkelijkheid van een schooldag met zich mee brengt. Het is bovendien een tweetalige weegschaal: belangrijk om te zoeken naar zelfde taal.
- Licht: in schaarste van onderwijspersoneel, wordt het erger als je iets niet doet, juist licht in samenwerking nodig. Hoe krijg je meer mensen in samenwerking, hoe hou je eigen personeel vast, licht zit in samenwerking.
- Tafelvoetbal: laagjes met verbinding, schoolopleiders, werkplek, nu directeuren.
- Spinnenweb: goed netwerk, streven ook van AOSL, zie nog wel beren op weg en stroperigheid op weg, herkent hindernissen, zou verbeteringen willen. We kunnen niet zonder elkaar, wens om versterking.

### Definitie/beeld van gelijkwaardige samenwerking

- Het moet meerwaarde hebben voor alle belanghebbenden.
- Verschillen kunnen maken en prioriteiten kunnen stellen.
- Gelijkwaardigheid moet tot uiting komen in beoordelen van studenten. Wij (scholen) leiden mee op, maar we mogen niet beoordelen.
- Er moet een begrip van rollen zijn: je hoeft niet hetzelfde te zijn, maar je moet wel weten welke rol ieder speelt, niet als tegenpolen in het partnerschap zitten.
- Belangrijk voor gelijkwaardige samenwerking is wederzijds vertrouwen, wederkerigheid en geen machtspositie vanuit lerarenopleiding.

- Luisteren naar elkaar en je verplaatsen in elkaars positie. Samen tot een oplossing zien te komen en werken aan een gezamenlijk doel.
- In en na een overleg plannen maken en samen evalueren. Daarnaast niet hier (in dit overleg) een besluit nemen en dit vervolgens niet communiceren in het werkveld. Dit geldt andersom ook: niet een besluit in het werkveld nemen en dit niet communiceren naar het gezamenlijk overleg. Belangrijk om goed kort te sluiten wat je doet en besluit. Je moet elkaar kunnen vertrouwen, geen opleggevoel creëren.

### Wat gaat goed?

- De stages gaan steeds beter evenals het delen van de visie.
- Er is veel vertrouwen onder de partners en er zijn onderling goede relaties. Niet iedereen is even betrokken. Wel is er veel creativiteit over nieuwe ideeën wat we zouden kunnen doen, alleen krijgen we niet alles weggezet.
- Sterk punt is de informele samenwerking, maar dat is ook direct een valkuil: afspraken blijven grijs, niet goed geborgd.
- Het operationeel overleg, tussen scholen en opleiders, gaat goed en wordt ervaren als gelijkwaardig.
- Tevreden over de opzet en aansturing van het partnerschap Het theoretisch kader staat er. In de praktijk gaat het redelijk goed.
- Er zijn heel duidelijk ambities geformuleerd en op papier gezet. De praktijk is echter wat weerbarstiger. Het opleiden van werkplekbegeleiders is wel goed op orde.
- Er zijn korte lijntjes en er is positieve, goede communicatie. Er wordt oplossingsgericht gewerkt en rekening gehouden met dat iedereen anders is. Het voelt goed.
- Open discussies kunnen worden gehouden. Er is oog voor kenmerken en problemen van elkaar.
- We maken goede afspraken over stagiairs. Ze zijn onderdeel van team en dat vinden ze fijn.
- De bestaande structuur is goed geregeld. Er zijn de overleggen, handboeken liggen er, men kan zich eraan houden. Er wordt goed geëvalueerd.

### Wat kan beter?

- Het hybride opleiden, het in de school opleiden: dat staat echt nog in de kinderschoenen.
- Het academische deel is onderontwikkeld (= onderzoek, wetenschap, kenniscirculatie, kennisdeling).
- De olievlek in de scholen, die komt nog niet goed van de grond, dat het ook een betekenis krijgt voor het professionaliseren zelf.
- Er zijn een aantal externe factoren die verstorend werken: veel (personele) wisselingen, daardoor gaat het allemaal heel langzaam. We starten te vaak steeds weer opnieuw, alles moet weer uitgelegd worden en dan ben je zo weer een half jaar verder. Bij te veel wisselingen moet je elke keer weer met elkaar het wiel opnieuw gaan uitvinden.
- Er zit een zekere traagheid in de organisatie en dat komt misschien ook door de omvang van het samenwerkingsverband.
- Gelaagdheid in structuur: het is een complex verhaal, niet alleen lerarenopleidingen en scholen en vice versa. Maar ook scholen zijn onderling heel verschillend. Binnen subgebieden binnen besturen zijn zaken anders geregeld. Positie van mensen is anders geregeld binnen de verschillende organisaties. Roept wel de vraag op van hoe krijg je minder gelaagdheid en hoe kom je tot in de klas?
- De vertaling naar alle geledingen kan beter. Doorvertaling van concepten van hier naar mensen op school en de praktische begeleiding daarbij kan beter.
- Verbetering gewenst bij de onderzoeksopdracht en het samenwerken daarin. Wanneer we vanuit elkaars perspectief redeneren ontstaat frictie. Het gaat mis als we blijven hangen in die frictie. De spanning tussen wetenschap en praktijk moet beter afgestemd worden.

- Meer investeren in werving is gewenst. Oude stagiaires proberen vasthouden. Durf verschil te maken tussen de verschillende zij-instromers.
- De uitwerking in de praktijk van de gemaakte regels kan beter. De een houdt zich makkelijker aan regels dan een ander. Verbetering wordt ook gewenst ten aanzien van het uitbreiden eigenaarschap: hoe krijg je iedereen in school zo ver dat zij voelen dat zij voor de toekomst moeten opleiden? Dit moet je in het dna zien te krijgen. In de school moet er meer opgeleid worden en lerarenopleidingen moeten meer in school komen. Dan zie je wat de school vraagt.
- Blijkbaar moeten opleiders van hier (lerarenopleiding) meer scholen in, om praktijkcomponent te zien. Didactiek is één maar passend onderwijs is anders. Beleving vanuit de lerarenopleiding- is anders dan de beleving vanuit de praktijk (scholen).

### Samen opleiden

- Het systeem past niet altijd. Het daarover hebben gaat moeizaam omdat de interne afdelingen dan toch wat star vasthouden aan het oude stramien. Als voorbeeld wordt genoemd dat studenten bij de lerarenopleiding vertellen dat zij in de school activerende didactiek moeten toepassen, terwijl op de opleiding college krijgen in de vorm van eenrichtingsverkeer. Dat voorbeeldgedrag van de opleiding zou beter moeten. Wat dat betreft kunnen we ook echt nog veel van elkaar leren. Je merkt bijvoorbeeld dat startende docenten op bepaalde terreinen wel heel goed zijn, maar dat de opleiding op andere punten juist achterblijft. Dat heeft ook te maken met de traagheid waarmee het zittende personeel in de opleiding zich kan aanpassen. Gewenst is dat lerarenopleidingen meer mee worden genomen bij wat er op scholen aan het gebeuren is.
- Eén van de besturen is door het ministerie gevraagd om een pilot te doen rondom die kennisdeling en kenniscirculatie. Lerarenopleidingen en docenten in de praktijk gaan dan samen kijken naar waarom bepaalde dingen op een bepaalde manier gedaan worden En elkaar daarop ook bevragen. Maar ook kijken naar wat is die wisselwerking: wat leren de mensen in de school van mensen in de opleiding, wat leert de opleiding van de praktijk zoals die zich verandert?
- Plaatsing lukt aardig gelijkwaardig.
- Lerarenopleidingen initiëren de stages; de stagecoördinator en de vakgroepen gaan kijken naar plaatsing. Er wordt gezamenlijk gekeken naar welke scholen welke stagiairs kunnen plaatsen, hoeveel en wanneer in jaar. Vervolgens gaan de stagiairs naar school, spreken ze af met werkplekbegeleiders.
- Er wordt wel steeds vaker over matching via een sollicitatiegesprek gesproken. Er zou een platform ontwikkeld kunnen worden waar studenten scholen kunnen bekijken en dan kunnen kiezen.
- De instroom van studenten is ook een gezamenlijk belang om dichtbij elkaar te blijven. Daar zijn ook projecten voor (bijv. pilot 'leraar van morgen') waarbij scholieren op havo/vwo al kennis maken met leraarsberoep. Dat is ook een initiatief van de 'Educatieve Agenda Limburg', een samenwerking van scholen en opleidingen. Eigenlijk dezelfde partners als in de AOSL. Limburg is daarin ook wel uniek.
- Rondom het curriculum is weinig overleg. Dit ligt gewoon bij de lerarenopleidingen. Maar ook daar zouden scholen best over mee willen denken. Hierin zijn universiteiten overigens doorgaans sneller bereid om mee te denken en aan te passen dan hbo's. Sneller bereid om nieuwe initiatieven uit te proberen.
- Er zijn overleggen binnen het partnerschap om het begeleidingsniveau te stroomlijnen en de beoordeling te kalibreren. Cijfers voor zelfde scriptie fluctueren, vandaar dat het proces van kalibreren is ingezet. Scholen adviseren in de beoordeling maar instituut bepaalt uiteindelijk. Is wel een proces van samen het besluit nemen. Vaak zit de schoolopleider bij dit overleg. Er is een vorm van weblog, digitaal stageverslag beschikbaar. Er is veel contact met werkveld en er wordt feedback gegeven. Maar er bestaat een groot verschil tussen scholen: op sommige scholen bijvoorbeeld wordt het weblog nauwelijks gebruikt.
- Er zijn regels over hoeveel uur begeleiding gegeven wordt. Die regels worden door de opleiding bepaald, in overleg met scholen.



- Als je samen opleiden niet zou hebben zouden de lerarenopleidingen moeten hengelen naar stageplekken. Afspraken lopen misschien niet optimaal, maar we zitten nu wel bij elkaar. Er is een structuur voor neergezet en wordt ervaren als een kapstok waar je mee aan de slag kan.

### Samen professionaliseren

- Over samen professionaliseren is wel een visie opgesteld maar nog geen resultaten zichtbaar in de praktijk. Dit heeft ook te maken met het beeld dat bij docenten leeft van het aanbod: wat kan ik daar nog leren? Universiteiten worden dan wel als serieuzere partner gezien door docenten om zich verder te professionaliseren. AOSL heeft een eigen training met startersmodule.
- Er is een afspraak met stagiaires dat ze het inductietraject mee lopen. Dit heeft elke school en het zijn intervisie-achtige constructies.
- De training van schoolopleiders, werkplekopleiders, vindt plaats bij instituut van de lerarenopleiding. De cursus gegeven door de lerarenopleiding is van waarde voor werkplekbegeleiders. De training is niet verplicht en er is duidelijk verschil tussen scholen hoeveel waarde eraan gehecht wordt.

### Samenwerking bij de inrichting van de organisatie

- Overlegstructuur bij AOSL:
  - Stuurgroep met bestuurders waar alle voorstellen aan worden voorgelegd en worden besproken.
  - Bijeenkomsten voor opleidingsdocenten
  - Programmacoördinator
  - Directeurenoverleg: directeuren van de deelnemende scholen, binnen besturen soms met een vertegenwoordiging van scholen (bijv. 2 per bestuur, in principe altijd dezelfde, terugkoppeling in het directieoverleg binnen het bestuur, AOSL staat daar altijd op de agenda). In het directeurenoverleg worden de voorstellen voor de stuurgroep voorbereid.
  - Thema-bijeenkomsten (af en toe) voor alle betrokkenen. En symposium/grote presentatie met postersessies en lezingen, hele dag voor iedereen.
- De werking van deze structuur kan beter. Op het moment dat je gelaagdheid hebt, werkt dat traagheid in de hand. Een alternatief is nog niet gevonden. Qua planning en beschikbare tijd is het immers niet altijd mogelijk om allemaal om tafel te zitten. De echte AOSL-scholen die ook in het directieberaad zitten zijn wel meer betrokken dan degenen die er niet in zitten. Maar het leidt altijd tot filters en verschillen in belangstelling en affiniteit.
- Door het te veel aan gelaagdheid van overleggen ontbreken op dit moment dwarsverbindingen. Er is geen koppeling tussen verschillende overleggen. Ook de aanwezigheid bij de overleggen is een issue en zegt ook iets over betrokkenheid. Natuurlijk heeft iedereen het druk en moeten we keuzes maken, maar als je dit overleg drie keer per jaar hebt en je weet de datum van het overleg dan moet je er eigenlijk zijn.
- De taken/doelen van de verschillende overleggen zijn niet helemaal helder. Het directeurenoverleg gaat vaak alleen over stage en samenwerking is zoveel meer. Ze zitten niet met het bestuur aan tafel. Wanneer dit wel gebeurt dan krijg je andere input. Waarom bestuurders niet samen met directeuren laten overleggen?
- Programmamanager is de spil in de organisatie. Voor AOSL is inmiddels de vierde in tien jaar tijd begonnen. Allemaal op eigen typische wijze vormgegeven aan management.

### Samenwerking bij kwaliteitszorg

- Gezamenlijke visie wordt regelmatig herhaald, misschien zelfs wel te vaak. Wordt nog te weinig uitgevoerd.

### Samenwerking bij financiën

- Financiering wordt niet als gelijkwaardig ervaren. Ho-partners worden in de ogen van de vo-partners twee keer betaald voor hetzelfde (subsidie + reguliere bekostiging). Zij ontvangen

diploma-financiering, maar een deel van het werk ligt nu bij de scholen. En dat werk op de scholen wordt lang niet gedekt door de subsidie.

- Intern is er zicht op de verdeling van AOSL-gelden.

### **Randvoorwaarden & succesfactoren**

- Meer dwarsverbanden onderling.
- Ervaren meerwaarde voor alle deelnemers.
- Gedeeld belang/noodzaak. Er is in Limburg een schaars aanbod. Er is alleen een masteropleiding voor de kernvakken (NL, EN en WI). Geen universitaire lerarenopleiding in de provincie en gelet op het verloop van het personeel, gaat dat de komende jaren wringen, zeker bij de eerstegraadsdocenten. Er zit een heel erg groot belang om de goede verbinding te houden met de lerarenopleiding. En voor de lerarenopleiding is er belang om de context goed te krijgen. Vorig jaar een speciaal project met een aantal innovatievere scholen, zodat ook studenten daarmee in aanraking komen (vrije scholen etc.). Zodat je niet de fout maakt dat je mensen opleidt voor een praktijk die er niet meer is.
- Klein beginnen, pilots doen en laten zien dat het werkt. Bij succes uitrollen.
- Vertrouwen: het is mensenwerk. Behoeft naar elkaar uitspreken op alle niveaus zodat er beweging komt.
- Blijven 'zeuren' om goede ideeën in de praktijk te brengen (in een van de lerarenopleidingen bijvoorbeeld wel gelukt om gezamenlijk curriculum vorm te geven).
- Bewust blijven doorvertalen: hoe landt het bij scholen, hoe krijg je dit voor elkaar? Nu stuur je stukken rond, alleen intensief betrokkenen trekken het zich aan en lezen het.
- Keuzes maken. Anders lukt het niet.

### **Risico's**

- Nu te veel bezig met handhaven in roerige tijden, daardoor te behoudend.
- Innovatieve vermogen van de lerarenopleidingen is in de ogen van de scholen gering. Heeft te maken met organisatiecultuur en wijze van financieren. Activiteiten die niet leiden tot diploma's zijn per definitie niet interessant.
- Veel personele wisselingen.

### **Aanbevelingen**

- Via scholen in partnerschappen als deze worden de lerarenopleidingen beter en dus willen ze in de politiek opschalen. Maar juist het unieke van opleidingscholen is de kracht, geeft de extra vonk. Als je iedereen over één kam gaat scheren, dan ben je terug bij af.