



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en  
Wetenschap



# Partnerschappen in verandering

---

Ervaringen uit de  
dieptepilot opleiden in de school  
2005-2009

# Partnerschappen in verandering

---

Ervaringen uit de  
dieptepilot opleiden in de school  
2005-2009

# Voorwoord



Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft met diverse subsidieregelingen het opleiden in de school een krachtige impuls gegeven. De dieptepilot de (academische) opleidingschool 2005-2008 is één van deze regelingen. Hiervan hebben 37 partnerschappen (tussen scholen en lerarenopleidingen) gebruikgemaakt (15 in het primair onderwijs, 18 in het voortgezet onderwijs en 4 in het beroeps- onderwijs en de volwasseneneducatie). Een bedrag van 42 miljoen euro is uitgetrokken. Een deel van het geld was bestemd voor opleidings- scholen: scholen die toekomstige leraren willen opleiden voor meer dan hun eigen behoefte. Het andere deel was bestemd voor academische opleidingscholen: scholen die een verbinding willen maken tussen het opleiden in de school en onderwijsinnovatie en fundamentele kennisontwikkeling. De dieptepilot had tot doel te onderzoeken onder welke voorwaarden de opleidingschool en de academische opleidingschool een succes kunnen zijn. KPMG en CINOP hebben, als projectteam, in opdracht van het ministerie de deelnemers begeleidt en het onderzoek uitgevoerd.

Na vier jaar is de dieptepilot opleiden in de school ten einde. Het projectteam was gedurende deze periode nauw betrokken bij de projectdeelnemers en heeft onderzoek gedaan naar succesfactoren, kwaliteitscriteria en kosten. Als gevolg van die nauwe betrokkenheid heeft het projectteam gaandeweg meningen en visies ontwikkeld rondom alle facetten van opleiden in de school, die zij in deze publicatie met u delen.

Diverse onderwerpen zijn uitgewerkt op basis van de ervaringen uit de dieptepilot. Tevens zult u zowel in de publicatie als op de bij- gevoegde cd-rom inspirerende praktijkvoorbeelden vinden. Het projectteam heeft steeds een relatie gelegd tussen de kwaliteitscriteria die in de praktijk zijn opgesteld en hun professionele visie. Het belangrijkste is dat de inhoud u praktische en/of inhoudelijke aanknopings- punten geeft bij het ontwikkelen van een (academische) opleidingschool.

Het projectteam opleiden in de school bestond uit:  
Aad Boonstra (KPMG)  
Jacob de Boer (KPMG)  
Youri Hildebrand (KPMG)  
Jannie Keizer (CINOP)  
Anke Vries (KPMG)

Begeleiders vanuit het ministerie van OCW:  
Nathan Soomer (directie Leraren, beleid)  
Ageeth den Besten (directie Leraren, communicatie)

# Inhoudsopgave



<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>Introductie</b>	<b>11</b>
<b>Organisatiestructuur</b>	<b>17</b>
<b>Cultuur</b>	<b>29</b>
<b>Werving van studenten</b>	<b>35</b>
<b>Opleiden en begeleiden van studenten</b>	<b>45</b>
<b>HR-beleid</b>	<b>53</b>
<b>Verbinding van opleiding en onderzoek</b>	<b>63</b>
<b>Kwaliteit van 'opleiden in de school'</b>	<b>73</b>
<b>Projectuitvoering</b>	<b>81</b>

# Hoofdstuk 1

## **Introductie**



Studenten aan een lerarenopleiding worden steeds vaker en steeds meer opgeleid in de praktijk. Een groot deel van hun opleiding vindt plaats in de school. De dieptepilot opleiden in de school – gestart in 2005 – had tot doel om deze ontwikkeling verder vorm te geven. Het project moest bijdragen aan het verhogen van de opleidingscapaciteit en het bieden van een alternatieve route voor aankomende docenten. Bovendien zou opleiden in de school een impuls moeten geven aan de kwaliteit van zittend en aankomend personeel doordat een leven lang leren wordt gestimuleerd.

### Wat is opleiden in de school?

Opleiden in de school is de term voor het opleiden van aankomende docenten op hun toekomstige werkplek: de school. Hiermee wordt een deel van de opleiding die eerst op de lerarenopleiding plaatsvond, overgeheveld naar de school. Het opleiden in de school is daarmee een opleiding die wordt uitgevoerd door een samenwerkingsverband tussen school en lerarenopleiding. Dit samenwerkingsverband wordt de opleidingsschool genoemd. Naast de opleidingsschool, waar de nadruk ligt op het opleiden van zo veel mogelijk studenten, is er de academische opleidingsschool. Hier wordt het opleiden van studenten gecombineerd met een sterk op de praktijk gerichte onderzoeks- en innovatiecomponent.

In het rapport ‘Landelijke criteria Opleiden in de School’ van KPMG/CINOP zijn deze termen vertaald naar de volgende definities:

**‘Opleiden in de school’** is een opleiding c.q. opleidingsproces uitgevoerd door een partnerschap bestaande uit een school/opleidingscentrum of groep scholen vallende onder een bevoegd gezag/schoolbestuur, één of meerdere lerarenopleidingen en eventueel andere partners die samen afspraken hebben gemaakt over hun gezamenlijke product: ‘een opleiden in de school’-opleiding (verder OIDS-opleiding).

Bij de *opleidingsschool* is daarbij een eis dat een relatief groot deel van de formatie wordt bezet door leraren die nog in opleiding zijn en die veelal na het afronden van de lerarenopleiding elders een betrekking zullen voeren.



Bij de *academische opleidingsschool* is daarbij een eis dat de opleidingsfunctie in de opleidingsschool wordt gecombineerd

## Waar staan we nu?

De opleidingsschool is op dit moment verder ontwikkeld dan de academische opleidingsschool:

- Na afronding van de experimenteerfase in 2009 is de opleidingsschool begonnen aan een nieuw hoofdstuk: de opleidingsschool wordt onderdeel van het gebruikelijke aanbod aan opleidingen en gaat daarmee ook deel uitmaken van het accreditatieproces van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO).
- De academische opleidingsschool is als experiment gestart in 2005, als onderdeel van de dieptepilot. Na vier jaar experimenteren zijn de eerste contouren duidelijk maar is er nog geen uitgekristalliseerd beeld. De academische opleidingsschool gaat daarom nog twee jaar verder in pilotvorm.

## De opbouw van het boekje

In deze publicatie wordt een aantal belangrijke aspecten van een (academische) opleidingsschool behandeld. Een daarvan is de structuur van de OIDS-opleiding. Dat is het onderwerp van het eerste hoofdstuk dat samen met het daarop volgende hoofdstuk 'Cultuur' de basis is voor alle volgende hoofdstukken. Daarna worden de belangrijkste aspecten uitgelicht. Achtereenvolgens gaat het daarbij om 'Werving en plaatsing van studenten' – waarin wordt ingegaan op de wijze waarop partnerschappen studenten voor een OIDS-opleiding kunnen aantrekken –, 'Opleiden en begeleiden van studenten' – de vormgeving van het primaire proces - en 'Verbinding opleiding en onderzoek', waarin wordt ingegaan op de combinatie van het opleiden van studenten en het doen van onderzoek.

De publicatie wordt afgesloten met twee beschouwende hoofdstukken, waarin onder de noemers 'Kwaliteit van opleiden in de school' en 'Projectbeheersing' een aantal observaties en bevindingen in een breder perspectief wordt geplaatst.

# Hoofdstuk 2

## Organisatiestructuur

*De 'beste' organisatiestructuur voor een OIDS-opleiding bestaat niet, want de gewenste structuur hangt sterk af van de specifieke context van elke opleidingsschool. Het structuurvraagstuk is dus nadrukkelijk een kwestie van maatwerk. Wel is duidelijk dat er een aantal basisvoorwaarden is voor het ontwikkelen en verankeren van een goed georganiseerde opleidingsschool.*



Het opzetten van een OIDS-opleiding heeft veel kenmerken van een heus organisatieveranderingstraject, met zowel cultuur- als structuurveranderingaspecten. In het onderzoek naar de kwaliteitscriteria voor opleiden in de school zijn deze aspecten bewust uit elkaar gehaald, omdat cultuuraspecten zich – in tegenstelling tot structuuraspecten - niet laten vangen in harde criteria. Deze scheiding is ook in deze publicatie doorgevoerd. In dit hoofdstuk leest u meer over structuuraspecten, in het volgende hoofdstuk worden de cultuuraspecten besproken.

### Er bestaat geen blauwdruk van de (academische) opleidingsschool

Er is geen succesrecept voor het opzetten van een (academische) opleidingsschool. Er is wel een aantal bouwstenen te onderscheiden. Deze zijn afgeleid van het INK-model<sup>1</sup> dat een gedegen uitwerking geeft van alle relevante generieke bouwstenen voor een organisatie die kwaliteit levert.

Op basis daarvan zijn zes generieke bouwstenen onderscheiden die relevant zijn voor de (academische) opleidingsschool:

1. Leiderschap
2. Beleid en strategie
3. Processen
4. Medewerkers
5. Middelen
6. Resultaten

Deze bouwstenen vormen ieder een aspect van de (academische) opleidingsschool. De opbouw van de zes bouwstenen en de implicaties voor het functioneren als een opleidingsschool worden hieronder verder

---

<sup>1</sup> Het INK-model vervult voor veel organisaties de functie van diagnosemodel (hoe staan we ervoor als organisatie), een kader voor organisatieontwikkeling en/of een raamwerk voor besturing. Het INK-model bestaat uit negen aandachtsgebieden en een terugkoppeling. De negen aandachtsgebieden mogen gezien worden als aspecten van een organisatie die in elke organisatie terug te vinden zijn en van belang zijn voor een functionerende organisatie. De negen aandachtsgebieden zijn verdeeld in organisatiegebieden (5) en resultaatgebieden (4). De resultaatgebieden kijken naar wat de organisatie heeft bereikt, de organisatiegebieden naar de manier waarop de organisatie werkt en ingericht is.

uitgewerkt. Speciale aandacht gaat in dit hoofdstuk uit naar het aspect samenwerking en de zaken die hiervoor geregeld moeten worden. De bouwstenen ‘Leiderschap’ en ‘Beleid en Strategie’ vormen de basis voor het vastleggen van deze samenwerking en worden daarom uitgebreid en in samenhang besproken.

## Leiderschap en Beleid: het hart van de samenwerking

### Samenwerking is de sleutel tot succes

Leiderschap omvat niet alleen het daadwerkelijk leiding geven aan een (project-)organisatie als de OIDS-opleiding maar vooral ook het vermogen om de samenwerking met verschillende partners op alle niveaus van de grond te krijgen.

Een belangrijke valkuil is om samenwerking te beschouwen als een vanzelfsprekendheid. De intentie om samen op te trekken, informatie uit te wisselen en samen besluiten uit te voeren is bij het begin van een project vaak wel aanwezig. Helaas is de praktijk vaak weerbarstig, en dat geldt ook voor de projecten van opleiden in de school. Ondanks de goede bedoelingen blijft de samenwerking vaak beperkt tot een periodiek overleg en contact tussen enkele personen. Naarmate het project vordert, nieuwe mensen binnenkomen en vertrouwde gezichten vertrekken, verwatert de samenwerking. Ieder trekt zich weer terug op zijn of haar eiland. De enige manier om dit te voorkomen is door goede afspraken te maken en deze helder vast te leggen. De OIDS-opleiding moet door alle partijen samen gecoördineerd en uitgevoerd worden vanuit de gedachte van een partnerschap. Dit betekent dat zowel op bestuurlijk niveau als uitvoerend niveau een groep geformeerd moet worden die het opleiden in de school uitvoert.

### Bij samenwerken hoort ook samen verantwoording afleggen

Het beleid en de strategie van de OIDS-opleiding voor het opleiden van studenten en zittend personeel worden voornamelijk op bestuurlijk niveau vastgesteld. De uitdaging ligt er onder andere in om het beleid nadrukkelijk op beide groepen – studenten en zittend personeel - tegelijk richten.

Over het gevoerde beleid, de behaalde resultaten en de kwaliteit moeten de partners zich verantwoorden, in de eigen organisatie, naar relevante stakeholders maar vooral ook naar elkaar. Deze verantwoording wordt afgelegd op basis van vooraf bepaalde inspanningsverplichtingen. Het gaat hier bijvoorbeeld om het percentage geslaagde OIDS-studenten in vergelijking met het percentage geslaagde reguliere studenten, de vraag in hoeverre voor de (regionale) markt is opgeleid en de vraag of de OIDS-studenten een hoger niveau behalen dan reguliere studenten.

### Opleiden in de school vraagt om leiderschap met lef

Samenwerking gaat niet vanzelf. Er moet energie worden gestoken in convenanten, planningen, overleg, verantwoordingscycli etc. Het is de inspanning echter meer dan waard, want samenwerking is een voorwaarde voor het welslagen van het project en past bij de verantwoordelijkheid die scholen en hun partners willen nemen.

Het nastreven van een opleidingsschool is geen vrijblijvende ambitie, maar komt als het goed is voort uit een diepgewortelde wens om de kwaliteit van de aanstaande en de zittende docenten te verhogen. Een school die van start gaat met opleiden in de school moet dan ook de overtuiging hebben dat dit kan leiden tot een hogere kwaliteit.

Deze ambitie en het bijbehorende doel, een betere docent, stelt daarmee hoge eisen aan de school, die moet aantonen dat het - samen met partners – daadwerkelijk mogelijk is om die ambitie te realiseren.

Het lijkt dan ook geen twijfel dat leiderschap essentieel is. Leiderschap is meer dan het uitspreken van ambities. Het gaat om leiderschap met lef waarmee ambities en gewenste resultaten concreet worden gemaakt in een businessplan en een duidelijke en niet vrijblijvende investering en taakverdeling tussen de betrokken partijen. Alle partijen hebben belang bij opleiden in de school en dat moet blijken uit inbreng in geld, mensen, middelen en uit het gedrag.

Partijen kunnen niet ‘zomaar’ in of uit het partnerschap treden. Elke partner heeft een specifieke rol en takenpakket en een eigen bijdrage in mensen en middelen. Vervanging van een partij is alleen mogelijk als

het gehele pakket aan taken, verantwoordelijkheden en middelen is herzien zodat de opleidingen kunnen blijven draaien, de begeleiding in tact blijft en de besturing op orde is.

Opleiden in de school kan alleen succesvol zijn als alle partijen er volwaardig inzitten en weten wat er verlangd wordt.

### **Samen opleiden betekent samen besturen**

Het is niet verstandig dat één partij de boventoon voert in het samenwerkingsverband. Echte samenwerking kan alleen worden bereikt wanneer sprake is van gezamenlijke besturing, bijvoorbeeld door een stuurgroep met daarin vertegenwoordigers van alle partners. Het is raadzaam de afspraken op bestuursniveau vast te leggen. De beste manier om dit te doen is in een door de verschillende partijen ondertekend samenwerkingsconvenant of –overeenkomst. Het convenant biedt de verschillende partijen een basis om samen als eenheid te opereren en omvat afspraken over:

- De gezamenlijke visie op opleiden in de school;
- De vormgeving van de opleiding;
- De continuïteit van de opleiding;
- De begroting;
- De wijze waarop het partnerschap opereert in de omgeving/regio;
- De wijze van rapporteren en verantwoorden;
- Een omschrijving van de wijze waarop de primaire doelstellingen van de deelnemende partners geborgd zijn.

Het partnerschap binnen de academische opleidingsschool is uitgebreider, omdat ook de onderzoeksinstellingen daarin een centrale positie innemen en partners zijn in het samenwerkingsconvenant.

### **Het opleidings- en onderzoeksplan: een praktisch handboek voor samenwerking**

Het opleidingsplan omvat de vormgeving van de opleiding van studenten en geldt als uitgangspunt voor alle relevante niveaus in de opleidingsschool bij de opleidingsactiviteiten. Het samenwerkingsconvenant

omvat de samenwerking op bestuurlijk niveau, het opleidingsplan bevat juist de praktische uitgangspunten voor medewerkers die in de OIDS-opleiding werkzaam zijn. Het plan omvat afspraken over de volgende onderwerpen:

- De aantallen op te leiden studenten/cursisten en studierend personeel;
- Het type (kwalificatie) op te leiden studenten/cursisten en studierend personeel;
- De wijze van intake van studenten/cursisten en studierend personeel;
- Het gezamenlijke onderwijsprogramma voor zowel studenten/cursisten en studierend personeel als medewerkers werkzaam in de OIDS-opleiding;
- Het op maat maken van het onderwijsprogramma voor iedere student/cursist/studerend personeelslid;
- De wijze van toetsen c.q. de wijze van het uitvoeren van assessments en de wijze van beoordelen;
- De verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden en de inzet van personeel;
- De wijze waarop een student/cursist/studerend personeelslid door de opleiding heen door alle partners wordt opgeleid en begeleid; en de wijze waarop met hen wordt gecommuniceerd.

Voor academische opleidingsscholen moet naast een opleidingsplan ook een onderzoeksplan opgesteld worden, met daarin de visie van de partners op onderzoek. Het onderzoeksplan is het uitgangspunt voor alle relevante niveaus wanneer het aankomt op onderzoeksgerelateerde activiteiten, en omvat onder andere:

- De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de partners;
- Het gezamenlijke onderzoeksprogramma van de academische opleidingsschool voor zowel studenten/cursisten en studierend personeel als medewerkers werkzaam in de academische opleidingsschool;
- De wijze waarop onderzoek wordt uitgevoerd (relevantie, aanpak, onderzoeksinstrumenten, analyse, verslag, verantwoording etc.);
- De onderzoeksonderwerpen en de onderzoekscontext (soort/type) van het uit te voeren onderzoek;
- De verbinding tussen opleiden, onderzoek en innovatie.

## De school geeft ook vakinhoudelijk en didactisch onderwijs

Een opleiding tot leraar bestaat ruwweg uit twee componenten: onderwijs op het gebied van vakinhoud en didactiek en het (leren) toepassen van vaardigheden in de praktijk. In een regulier opleidingstraject gebeurt het eerste op de lerarenopleiding en het tweede op de stageschool. Binnen de OIDS-opleiding brengt een leraar in opleiding veel tijd op de school door. Dit betekent dat de school ook een gedeelte van het vakinhoudelijke en didactische onderwijs voor haar rekening neemt. Het opleidingsplan is - zoals in de vorige paragraaf beschreven – leidend bij alle activiteiten. In het plan is dan ook vastgelegd welke instelling welk gedeelte van het vakinhoudelijke en didactische onderwijs voor haar rekening neemt en hoe dit onderwijs wordt vormgegeven.

## Continuïteit van OIDS-opleiding is essentieel

De personele bezetting van een OIDS-opleiding zal regelmatig veranderen en bestuurders hebben dan ook de taak om een stabiele opleidingsinfrastructuur neer te zetten waarin taken gemakkelijk kunnen worden overgenomen. Dit betekent enerzijds dat deze taken goed uitgedacht en vastgelegd moeten zijn en anderzijds dat voldoende gekwalificeerd personeel aanwezig is om uitval op te vangen. Omdat opleiden in de school een bewuste keuze is, is het ook verstandig om deze zaken vast te leggen, bijvoorbeeld in functiebeschrijvingen. Verder is soms een cultuuromslag noodzakelijk om te zorgen dat alle medewerkers daadwerkelijk overtuigd zijn van opleiden in de school en er zich dan ook echt voor inzetten.

Ook studenten maken een keuze voor de langere termijn wanneer ze kiezen voor een OIDS-opleiding. Studenten moeten, wanneer ze bijvoorbeeld in het eerste of tweede jaar voor een OIDS-opleiding kiezen, er van op aan kunnen dat ze ook de jaren daarna die opleiding kunnen voortzetten.

Een knip tussen theorie (vakinhoud en didactiek) en praktijk (ervaring voor de klas) zou een logische verdeling van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn. De lerarenopleiding neemt dan de theoretische vorming op zich en de opleidingsschool neemt de praktijkvorming voor haar rekening. Toch is het zaak dat de opleidingsschool ook een gedeelte van de theorie voor haar rekening neemt: het idee erachter is immers dat de student een groter gedeelte van de opleiding fysiek op de school doorbrengt en daar ook theoretische bagage aangereikt krijgt door docenten uit de praktijk

## De praktijk

OMO heeft in haar pilotproject op scholengemeenschap Tongerlo het opleidingsmodel ‘Center of Professional Teacher Training’ (CPTT) ontwikkeld. Studenten doen ervaring op in de klas en krijgen daarnaast pedagogisch-didactische modules en vaardigheidstrainingen aangeboden. Zodoende ontwikkelen ze competenties in het practicumgedeelte van de opleiding, maar volgen ze ook beroepscomponenten in het CPTT.

Dat vraagt om een heldere rolverdeling tussen het CPTT en de hogeschool in het partnerschap, de Hogeschool Rotterdam. De afspraak is dat de studenten op de lerarenopleiding beroepsrelevante kennis op het gewenste niveau verwerven. Daarbij gaat het niet alleen om de specifieke kennis van hun vak, maar ook om verdiepende kennis op het gebied van onder meer onderwijskunde, mens- en maatschappijwetenschappen en onderzoekscompetenties. Op het CPTT wordt studenten geleerd de link te leggen tussen de theoretische bagage en de praktijk en krijgen ze de kans binnen de school-omgeving hun vaardigheden te ontwikkelen. De Hogeschool van Rotterdam blijft in dit model eindverantwoordelijk voor het totale curriculum en voor de diplomering van de studenten.

## Processen: de OIDS-opleiding raakt de hele school

De OIDS-opleiding verzorgt onderwijs aan studenten, en daarbij spelen ook aanverwante processen mee, zoals het ontwikkelen van onderwijs, het begeleiden van studenten en zittend personeel bij het doorlopen van hun individuele leerproces, het (onafhankelijk) beoordelen van hun vaardigheden en het werven van nieuwe studenten en personeel. Al deze processen dragen direct bij aan een kwalitatieve en kwantitatieve injectie voor het onderwijs.

Bij de academische opleidingsschool spelen daar bovenop nog onderzoeksprocessen en andere op innovatie gerichte activiteiten een rol. Bovendien gaat het om begeleiding van studenten en zittend personeel bij het onderzoek en het breder toepasbaar maken van de ontwikkelde kennis binnen en buiten het partnerschap.

Daarnaast wordt een aantal ondersteunende processen onderscheiden. Deze liggen op het gebied van personeelsbeleid, financieel beleid, onderwijsondersteuning in de vorm van roostering en leerlingadministratie, ICT-ondersteuning en facilitaire zaken.

Voor elk van deze processen geldt dat het goed is te kijken welke effecten de invoering van de OIDS-opleiding heeft. Mogelijk kunnen processen aangepast worden om de OIDS-opleiding optimaal te ondersteunen. Een voorbeeld daarvan is het personeelsbeleid: dit zou geoperationaliseerd moeten zijn naar de voor de OIDS-opleiding relevante HR-instrumenten van alle instellingen in het partnerschap en een herkenbare plek moeten innemen in het functie- en taakbeleid.

## Medewerkers: de spil van de OIDS-opleiding

Een belangrijke taak van (het bestuur van) de opleidingsschool is om te zorgen voor voldoende goede medewerkers om studenten en eventueel zittend personeel op te leiden. De kwantitatieve behoefte verschilt uiteraard per school, maar het is wel zinvol ernaar te streven dat niemand onmisbaar is – qua vaardigheden of anderszins – in de opzet van de opleiding. Dit vermindert de kwetsbaarheid en garandeert continuïteit.

## Middelen: elke partner draagt financiële verantwoordelijkheid

In het bestuur van de OIDS-opleiding staat het partnerschap centraal, en dit dient zich ook te vertalen in een gezamenlijke begroting en verslaglegging. Door dit te doen wordt duidelijk dat het niet gaat om een constructie waarbij één partij de andere partner ‘inhuurt’ voor de OIDS-opleiding, maar dat het om een gezamenlijke financiële verantwoordelijkheid gaat. De samenwerking krijgt met het regelen van de financiële component verder vorm: partners gaan materiële verplichtingen aan en onderstrepen daarmee

de wederzijdse afhankelijkheid.

## Het resultaat: meer en beter gekwalificeerde leraren

Het doel van opleiden in de school is in de eerste plaats om meer en betere leraren op te leiden door een alternatief te bieden voor de reguliere lerarenopleiding. Er is maar een beperkt aantal OIDS-opleidingen, en dat brengt met zich mee dat een gedeelte van de opgeleide studenten haar weg na de opleiding vervolgt op een andere school. Bij de meting van de resultaten is dus het aantal opgeleide studenten en het percentage voor de markt opgeleide studenten van belang.

De resultaten reiken veel verder dan simpelweg het opleiden van meer leraren, want de opleiding levert ook een ander type leraar op: een leraar die meer gewend is in de praktijk te staan en, in geval van de academische opleidingsschool, een leraar die vanuit zichzelf op zoek gaat naar innovatieve manieren van onderwijs. Deze leraren kijken verder dan hun eigen presteren en helpen bijvoorbeeld actief mee aan schoolontwikkeling en onderwijsvernieuwing.

Het doen van onderzoek levert beter opgeleide studenten en stimuleert schoolontwikkeling en het zittende personeel (zie hiervoor ook het hoofdstuk ‘Verbinden opleiden en onderzoek’). Het onderzoek zou ook resultaat op moeten leveren voor organisaties buiten het partnerschap. Er is maar een zeer beperkt aantal plaatsen waar studenten en docenten uit de praktijk samen onderzoek doen met professionele onderzoekers in de vorm van een partnerschap. Het zou zonde zijn als de resultaten daarvan niet buiten het partnerschap worden gebruikt. Bij het formuleren en evalueren van de doelstellingen van de academische opleidingsschool verdient de verspreiding van onderzoeksresultaten dan ook aandacht.

## Conclusie: het partnerschap centraal

Samenwerking is de sleutel voor een succesvolle OIDS-opleiding. Wie de OIDS-opleiding ziet als een veredelde stageschool zal waarschijnlijk worden teleurgesteld in de resultaten. Succes kan alleen worden bereikt door in te zetten op een écht partnerschap met een gezamenlijk bestuur, gezamenlijk beleid,

# Hoofdstuk 3

## Cultuur

*Grootschalige organisatieveranderingen vragen niet alleen om het aanpassen van structuren maar doen ook een groot beroep op de bereidwilligheid en flexibiliteit van de betrokken mensen. Dit hoofdstuk gaat in op de gewenste en noodzakelijke cultuurverandering.*





## Cultuur is een kritische succesfactor

Cultuur is bij een groot traject als opleiden in school een belangrijk thema en speelt in vrijwel alle fasen en facetten een rol. In de projecten die deel uitmaakten van de dieptepilot was in veel gevallen een cultuurverandering of misschien wel een cultuuromslag aan de orde.

Cultuur laat zich niet vangen in harde criteria, maar is een verschijnsel dat in alle thema's en onderwerpen van opleiden in de school aan de orde is. Wellicht is het wel de meest belangrijke kritische succesfactor waarmee een project slaagt of minder goed slaagt.

## Cultuurkenmerken

Een succesvolle OIDS-opleiding vraagt om een aantal cultuurkenmerken, waarvan we de belangrijkste hieronder opsommen.

- De instelling van medewerkers op alle niveaus van de organisatie: zij moeten beschikken over **reflecterend vermogen**. Dit is een houdingsaspect dat weliswaar verder ontwikkeld kan worden, maar toch in de kern ook al wel aanwezig moet zijn.
- Medewerkers moeten kunnen denken en handelen vanuit **een visie**. Dit betekent minder werken vanuit regels en dichtgetimmerde 'harde' afspraken, en meer vanuit een gezamenlijk gekozen richting. Deze visie wordt voortdurend aangescherpt en/of bijgesteld op basis van een gezamenlijke **dialogo**.
- Het vermogen om van **buiten naar binnen** te kunnen denken en handelen is van groot belang. Hierbij gaat het om het open stellen voor andere invloeden dan de eigen vanzelfsprekendheden binnen de eigen instelling.
- Bij het aspect **duurzaamheid** gaat het erom niet telkens nieuwe projecten te starten, maar gedurende een langere periode de energie vast te houden en te blijven focussen op de gedefinieerde prioriteiten.
- Ten aanzien van de **aansturing** van de OIDS-opleiding gaat het erom dat de juiste persoon de juiste

verantwoordelijkheden neem en vertrouwen uitstraalt. Ook gaat het erom elkaar aan te spreken op gedrag, tot op het hoogste niveau. Dat draagt ook bij aan de **verankering** van wat is geleerd.

- **Draagvlak**, is zowel in de top van de partnerorganisaties als op de werkvloer van essentieel belang. Goede **communicatie** en een **stevige projectleider** zijn zeker in de beginfase onontbeerlijk hiervoor. Daarbij hoort ook het **vastleggen** van de aangegane afspraken.
- **Samenwerken** vanuit een **teamgedachte** is ook belangrijk. Een goed team is in staat om conflicten bespreekbaar te maken en op zoek te gaan naar goede oplossingen.
- **Professionaliteit** van alle betrokkenen is van belang. Het gaat er hierbij om dat medewerkers zich voortdurend ontwikkelen en formeel en informeel aan het leren zijn.
- **Onderzoek** ten slotte is vaak een middel om een cultuuromslag te bewerkstelligen.

## Conclusie: opleiden in de school, een organisatie in verandering

Veel projecten uit de dieptepilot ontwikkelen in de praktijk kenmerken van een lerende organisatie waarbij alle betrokkenen lerend, evaluerend en reflecterend ingesteld zijn. Dit strekt zich dan uiteraard ook uit tot de samenwerkingspartners. Deze organisaties of samenwerkingsverbanden ontwikkelen tevens een geheugen waaruit zij kunnen putten en waardoor zij zichzelf in staat stellen te kunnen blijven leren.

# Hoofdstuk 4

## Werving van studenten

*Een adequate werving van studenten is in het belang van alle partners in een samenwerkingsverband, want zonder voldoende studenten kunnen de doelstellingen van opleiden in de school, het verhogen van de kwantiteit en kwaliteit van leraren, niet bereikt worden.*



In de meeste projecten uit de dieptepilot vormt de OIDS-opleiding een van de varianten die een lerarenopleiding aanbiedt. Dit betekent dat studenten eigenlijk twee keer geworven worden: eenmaal voor een opleiding tot docent aan een lerarenopleiding en eenmaal voor de OIDS-opleiding. Werving is vooral succesvol als de partners in de OIDS-opleiding, lerarenopleiding en de opleidingsschool naadloos samen optrekken.

### De OIDS-opleiding is onderdeel van het wervingstraject van de lerarenopleiding

De werving van studenten voor de lerarenopleiding is natuurlijk in de eerste plaats een verantwoordelijkheid van de opleidingsinstituten zelf. Partners in het samenwerkingsverband kunnen er wel een rol in spelen. Het feit dat opleiden in de school een grotere praktijkcomponent heeft kan voor potentiële studenten de aantrekkingskracht vergroten.

Het opleidingsinstituut kan deze boodschap zelf overbrengen, maar ervaring leert dat bijdragen van studenten of docenten uit de opleidingsschool een groot effect hebben. Medewerkers van de opleidingsschool kunnen bijvoorbeeld aanwezig zijn op open dagen om studiekeuzers enthousiast te maken. Ook het plaatsen van praktijkverhalen van OIDS-studenten in wervingsfolders van de lerarenopleiding en het opzoeken van lokale media door medewerkers van de opleidingsschool kan het enthousiasme onder potentiële studenten aanwakkeren.

Opleiden in de school kan schoolverlaters motiveren om voor het beroep van leraar te kiezen, en kan er ook voor zorgen dat de potentiële student voor het opleidingsinstituut kiest dat een OIDS-opleiding aanbiedt.

### Succesvolle werving van studenten vraagt gerichte voorlichting

Het werven van voldoende studenten bleek voor veel projecten uit de dieptepilot een uitdaging. Argumenten om studenten over te halen zijn er voldoende: als student krijg je aan een OIDS-opleiding meer ruimte voor ontwikkeling, ben je een volwaardig onderdeel van het team, er zijn meer mogelijkheden voor

eigen initiatief, etc. Maar de vraag is hoe deze argumenten overkomen bij een toekomstige leraar en hoe studenten overtuigd kunnen worden van de voordelen van een OIDS-opleiding boven een reguliere stage?

Beeldvorming bij studenten is heel belangrijk. De OIDS-opleiding is natuurlijk niet het standaardtraject en dat kan mensen afschrikken. Mede door het uitvallen van medestudenten die de opleiding volgden kan bij studenten het beeld ontstaan dat de OIDS-opleiding erg zwaar is. Dit kan worden voorkomen door studenten al vanaf het begin van hun opleiding voor te lichten over de OIDS-opleiding en het te presenteren als een reële optie voor iedereen die bereid is om in zichzelf te investeren.

Goede voorlichting kan hierbij helpen. Het gaat erom antwoord te geven op de belangrijkste vragen van studenten en inzicht te geven in huidige en de toekomstige projecten binnen de opleidingsscholen. De voorlichting dient vooral realistisch te zijn, want een OIDS-opleiding blijkt wel een wat zwaardere belasting te zijn voor studenten dan de reguliere trajecten. Als geen realistische voorlichting wordt gegeven, verhoogt dat de kans op uitval en daarmee wordt negatieve beeldvorming versterkt. Eventueel kan een assessment uitkomst bieden om te kijken welke studenten over de juiste motivatie en capaciteiten beschikken.

## De praktijk

Een voorbeeld van werving door opleidingsscholen is het wervingsboekje dat de pilot van de Academische Basisschool Groningen, Scheemda, Veendam en Tynaarlo heeft uitgebracht. Het behandelt de belangrijkste vragen van potentiële studenten: Hoe ziet de studieweek eruit? Wat kun je verwachten van de school en de opleiding? En wat wordt van jou verwacht? Belangrijk is dat aan de student wordt aangegeven dat hij of zij niet in een gespreid bedje komt en het als een uitdaging zien om er samen met het team iets van te maken.

Op de cd-rom is het wervingsboekje terug te vinden onder: Beleid en Strategie > Werving en plaatsing studenten > Academische opleidingsschool PO.

Van de lerarenopleidingen mag worden verwacht dat ze de mogelijkheid om de OIDS-opleiding te volgen onder de aandacht van de studenten brengen. Daarnaast kunnen inspirerende opleiders die de begeleiding binnen de OIDS-opleiding verzorgen voorlichting geven. Naast actieve werving is het ook van belang dat de student weet dat de opleidingsschool en de lerarenopleiding samen de verantwoordelijkheid voor de opleiding nemen.

Ten slotte is het ook mogelijk om LIO's<sup>2</sup> te werven door het aanbieden van een arbeidscontract in het vierde jaar. Juist voor opleidingsscholen kan het zeer interessant zijn om vierdejaars studenten in dienst te nemen, want deze studenten integreren sterker in het zittende team dan bij een gewone stage. Een belangrijk voordeel is dat de student ook onderdeel wordt van het personeel en ingezet kan worden bij activiteiten in het belang van de school.

## Een goede plaatsingsprocedure is een eerste stap in het behouden van studenten voor het vak van leraar

Het partnerschap heeft als taak om studenten die hebben gekozen voor de OIDS-opleiding ook daadwerkelijk te plaatsen. Zowel de opleidingsschool, de lerarenopleiding als de studenten hebben er voordeel bij als hierover afspraken vastgelegd zijn. Allereerst moeten opleidingsscholen natuurlijk voldoende plaatsen beschikbaar hebben voor studenten, en de lerarenopleiding moet daarop kunnen rekenen. Andersom moet de lerarenopleiding een bepaald aantal studenten kunnen garanderen. Het gaat dan ook nadrukkelijk om een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

<sup>2</sup> LIO is de afkorting van Leraar in Opleiding en wordt gebruikt als verzamelnaam voor iedere student die een LIO-stage gaat lopen.

## De praktijk

Veel projecten hebben afspraken gemaakt over de procedure bij het plaatsen van studenten. Stichting Alliantie VO voor Nijmegen en het Land van Maas en Waal heeft in haar project de procedure per maand beschreven. In februari inventariseert de opleidingsschool het aantal stageplaatsen dat kan worden geboden. In maart geeft de lerarenopleiding de prognoses door aan de scholen, uitgesplitst naar jaren en vakken. In april maakt de lerarenopleiding definitieve afspraken met afzonderlijke scholen. Als er knelpunten zijn worden deze op bestuursniveau besproken.

Op de cd-rom is het document waar de plaatsingsprocedure is beschreven terug te vinden onder: [Beleid en Strategie](#) > [Werving en plaatsing studenten](#) > [Opleidingsschool VO](#) > [Alliantie VO](#) > [Plaatsing studenten](#).

Daarnaast is het belangrijk dat studenten in het team passen, vooral wanneer het derde- of vierdejaars studenten betreft. Studenten aan een OIDS-opleiding zijn relatief meer betrokken bij de school en werken intensiever samen met het zittende personeel. Het is dus van belang goed te 'matchen'. Omdat studenten intensief aan de slag gaan met een stageproject (afstudeerproject of onderzoek in het kader van de academische opleidingsschool), is de match tussen de student en het type project ook van belang. Ook hier is samenwerking gewenst tussen de drie partijen. Meestal bestaat een samenwerkingsverband uit meerdere opleidingsscholen. De projectleiders van de opleidingspartners hebben het overzicht over alle mogelijkheden en kunnen inschatten welke student waar het beste past.

## De praktijk

De Regionale Opleidingsschool West-Friesland heeft een opleidingsbureau opgezet dat als centrale taak heeft ervoor te zorgen dat studenten leerwerktrajecten uitvoeren die zowel voor de student als voor de school nuttig zijn. Dit bureau moet verschillende partijen bij elkaar brengen. De afspraken tussen die partijen gaan verder dan alleen gegarandeerde plaatsingsmogelijkheden en aantallen studenten. Als randvoorwaarde wordt bijvoorbeeld gesteld dat de lerarenopleidingen ervoor zorgen dat iedere student over een POP (Persoonlijk Ontwikkelingsplan) beschikt, dat iedere student inzicht heeft in het persoonlijke competentieprofiel en dat de wensen van studenten inzichtelijk gemaakt zijn ten behoeve van matching door het opleidingsbureau. Ook de rollen van alle betrokken personen zijn beschreven in de plaatsingsprocedure.

Op de cd-rom zijn documenten over het opleidingsbureau terug te vinden onder: [Beleid en Strategie](#) > [Werving en plaatsing studenten](#) > [Opleidingsschool VO](#) > [Plaatsing studenten](#). Vervolgens zijn drie documenten van OO Hoorn opgenomen die ingaan op het opleidingsbureau van de Regionale Opleidingsschool West-Friesland.

Zoals hierboven aangegeven draait het niet alleen om de opleidingspartners, het is ook belangrijk dat de student zelf een goed gevoel bij de stage heeft. Dit kan bereikt worden wanneer individuele scholen zichzelf profileren, zodat stagiairs een goede indruk krijgen voor wat voor school ze kiezen.

## De praktijk

Bij de academische opleidingsschool van Quadraam is een compendium opgesteld met daarin onder andere een syllabus van onderwijsvernieuwing. Dit compendium kan onder andere gebruikt worden door studenten om te kijken wat voor type opleidingsschool het beste bij hun situatie past. Eerst kunnen studenten bepalen welke competenties sterk ontwikkeld zijn en welke minder. Daarna kan de student aan de hand van dat competentieprofiel kijken op welke scholen er nog wat bijgeleerd kan worden. Hiermee krijgt de student zelf de mogelijkheid om te kijken welke school het meest geschikt is als stageschool.

Op de cd-rom is het compendium terug te vinden onder: [Leiderschap > Visiedocumenten > Academische opleidingsschool VO](#).

## Conclusie: versterk elkaar, ook bij het werven van studenten

Werving en plaatsing van studenten vraagt om het samen optrekken van opleidingspartners. Het ligt voor de hand dat de werving van studenten voor de lerarenopleiding een zaak is van het instituut zelf, maar de opleidingsschool kan ook iets betekenen. En het ligt ook voor de hand dat de opleidingsschool studenten enthousiasmeert voor een OIDS-opleiding. De lerarenopleiding kan ook helpen bij de profilering onder de studenten. Ook ten aanzien van het plaatsen van studenten biedt samenwerking voordelen omdat er een betere match kan ontstaan tussen student, zittend personeel en projecten.

De belangrijkste boodschap is dan ook dat partners elkaar kunnen versterken.

# Hoofdstuk 5

## Opleiden en begeleiden van studenten

*Het opleiden en begeleiden van studenten vergt veel aandacht en energie. Voor OIDS-studenten geldt dit in het bijzonder omdat deze studenten het vak voor een relatief groot gedeelte in de praktijk leren. Vanaf de eerste dag is goede begeleiding dan ook essentieel.*





Goede begeleiding begint bij het formeren van een opleidings- en begeleidingsteam met daarin medewerkers van zowel de lerarenopleiding als de opleidingsschool. Ook is het van belang om intensieve coaching te bieden en alle partners een rol te geven bij de beoordeling van de ontwikkeling en prestaties van studenten.

### Het opleidings- en begeleidingsteam: spil tussen de verschillende partners

Studenten worden op de opleidingsschool niet alleen begeleid, maar ook opgeleid op vakinhoudelijk en didactisch vlak. Dat vraagt om een goede coördinatie door de lerarenopleiding en de opleidingsschool. In de praktijk wordt dit veelal in een apart gremium - het opleidings- en begeleidingsteam - georganiseerd. Deze formele aanpak zorgt dat dit aspect niet afhankelijk wordt van individuele personen. De precieze plek van dit team in de organisatie hangt samen met de vormgeving van een opleidingsschool en dus met de context.

In een opleidings- en begeleidingsteam worden op uitvoeringsniveau concrete afspraken gemaakt en uitgevoerd tussen de verschillende opleidingspartners. Het team is samengesteld uit medewerkers van de lerarenopleiding en van de opleidingsschool. Veelal is het team samengesteld volgens de verdeling van het curriculum: als de stageschool vijftig procent van het totale curriculum verzorgt, levert deze ook de helft van het opleidings- en begeleidingsteam.

Het opleidings- en begeleidingsteam vervult een spilfunctie tussen de partners. Eén van de taken is het volgen van de ontwikkeling van studenten. Naarmate een opleidingsschool groeit, wordt het steeds lastiger om op persoonlijke basis deze ontwikkeling te volgen. Het invoeren van een systeem zorgt dan voor professionalisering en geeft medewerkers instrumenten in handen om de ontwikkeling op tevoren afgesproken vaardigheden en competenties te volgen. Dit instrument dient voor iedereen – ook de student – inzichtelijk te zijn.

## De praktijk

De Basis heeft een studentvolgsysteem ontwikkeld waarmee mentoren en opleiders de ontwikkeling van studenten kunnen volgen en hun begeleiding kunnen afstemmen op de zone van de naaste ontwikkeling binnen de vier beroepstaken: lesgeven, begeleiden, ontwerpen van leerarrangementen en bijdragen aan de schoolontwikkeling. Begeleiding vindt plaats op gebied van voortgang en diepgang. Voortgang wordt gemeten vanuit vier betrokkenheidsniveaus: persoon, taak, leerling en school. Onder diepgang wordt bekeken in hoeverre de student kan reflecteren, nieuwe inzichten en theorie kan verbinden aan zijn ervaringen en daar gericht mee kan experimenteren binnen zijn werkzaamheden. Dit leidt tot een matrix per beroepstaak waarin door middel van kleuren kan worden aangegeven of een student beginnend, gevorderd of afstudeerbekwaam is. Vanaf een bepaald niveau kan de student ook zelf input leveren in het kader van reflectie en zo zijn eigen ontwikkeling inzichtelijk maken voor de begeleiding.

Op de cd-rom is informatie over het studentvolgsysteem terug te vinden onder: Primaire en ondersteunende processen > Begeleiding > Opleidingsschool PO > De Basis Studentvolgsysteem.

## Coaching als onderdeel van elk OIDS-opleidingstraject

De rol van een coach is in eerste instantie iemand wegwijs maken en in een later stadium meer het bespreken van de persoonlijke ontwikkeling. Coaching is zeer waardevol, zeker voor studenten aan een OIDS-opleiding. Zij brengen meer tijd in de praktijk door dan een reguliere student. Er komt dus meer op deze studenten af en ze brengen minder tijd door in de “veilige” omgeving van de lerarenopleiding. Een goed coachingstraject maakt het hen dan gemakkelijker.

De meeste projecten uit de dieptepilot bieden een coachingstraject voor studenten en zij-instromers. Hoewel de trajecten inhoudelijk van elkaar verschillen zijn er een aantal vaste uitgangspunten:

- De coachingsgesprekken zijn vertrouwelijk;
- De coach mag niet tegelijk beoordelaar zijn. Juist omdat alles besproken moet kunnen worden kan het niet zo zijn dat een coach tevens de algemene voortgang van een student beoordeelt. Wel is het mogelijk dat in de coaching aandacht wordt besteed aan punten uit beoordelingsgesprekken en dat de coach terugkoppeling geeft aan de beoordelaar.

Daarnaast bestaan er natuurlijk verschillen tussen projecten, zowel qua methode als qua intensiteit van coachen. Sommigen kiezen voor individuele coaching, anderen kiezen voor groepsgesprekken. Het voordeel van groepsgesprekken is dat verschillende methoden van intervisie kunnen worden toegepast. Studenten kunnen dan meedenken over de zaken waar collega's tegenaan lopen. Zo raken ze in korte tijd vertrouwd met allerlei situaties. Daar staat tegenover dat de vertrouwelijkheid en persoonlijke aandacht in een individueel gesprek groter is. Ook een combinatie van beide is mogelijk.

## De praktijk

Binnen het Edison College krijgen 1e, 2e en 3e jaars studenten begeleiding in de vorm van groepsbijeenkomsten. 4e jaars studenten krijgen net als alle nieuwe werknemers zowel een coach als een vakbegeleider. Met de coach reflecteert de nieuwe werknemer op ontwikkeling op een aantal competenties. De vakinhoudelijk begeleider ondersteunt ook op competentiegerichte ontwikkeling, maar besteedt met name aandacht aan vakinhoud en didactiek. Uitgangspunt voor beide typen coaching zijn de bekwaamheidseisen en visie van de school.

Of iemand geschikt is als coach wordt door de situatie bepaald. Het kan een ervaren kracht zijn die het klappen van de zweep kent, maar ook iemand die een of twee jaar geleden afstudeerde en zich daarom goed kan verplaatsen in de situatie van de student. Wanneer het gaat om coaching op een bepaalde competentie

kan het goed zijn om een coach te kiezen die deze competentie in grote mate bezit of iemand die in het verleden problemen op dat gebied met succes heeft overwonnen. In alle gevallen geldt dat er een klik moet zijn tussen coach en student en dat beiden hun rol actief oppakken.

Coachen is te leren. Een aantal projecten heeft vaste coaches aangewezen, het gaat daarbij om mensen die zich graag in die richting willen ontwikkelen. Zij krijgen vaak cursussen om een aantal algemene coachingsvaardigheden aan te leren, bijvoorbeeld gedragsanalyse of gesprekstechnieken.

## De praktijk

Het ROC Friesland College werkt met zogeheten werkplaatsen waar medewerkers zich professionaliseren. Naast werkplaatsen voor leidinggevend en vakspecialisten is er een aparte werkplaats voor coaches. Er zijn vier kerncompetenties voor coaches gedefinieerd: setting creëren voor coaching, relatie opbouwen, effectief communiceren en faciliteren van leren. Het totale traject beslaat drie jaar en bestaat naast een groot aantal trainingen uit reflectiebijeenkomsten en begeleiding op de werkvloer, bijvoorbeeld met gebruik van video-opnamen.

Op de cd-rom is het wervingsboekje terug te vinden onder: Primaire en ondersteunende processen > Begeleiding > Academische opleidingsschool VO en Bve > Friesland College Handboek Coaching.

## Geef medewerkers van de school een rol in het beoordelingsproces

Het volgen en beoordelen van studenten tijdens hun stage dient een aantal doelen, maar waar het om gaat is dat de student ermee wordt geholpen. Hij of zij krijgt sterke en ontwikkelpunten aangereikt. De stage is immers vooral een leerproces. Voor studenten aan een OIDS-opleiding is dit van nog groter belang dan voor reguliere studenten, omdat zij het juist van het leerproces in de praktijk moeten hebben.

Studenten brengen relatief veel tijd op de opleidingsschool door, en het ligt dan ook voor de hand om de medewerkers van de school een grotere rol te geven in het beoordelingsproces. De precieze uitwerking van die rol moet worden besproken in het eerder genoemde opleidings- en begeleidingsteam. Het is van belang om de rol van iedere medewerker daarbij goed vast te leggen omdat het vervelend is als er problemen zijn over gemaakte afspraken in het beoordelingsproces.

De projecten uit de dieptepilot geven op verschillende manieren vorm aan het beoordelingsproces. In alle gevallen is er tot op zekere hoogte sprake van een geformaliseerd systeem waarin studenten geobserveerd en beoordeeld worden door meerdere personen. Van ouderejaars studenten mag verwacht worden dat ze tot op bepaalde hoogte zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun ontwikkeling. Ten aanzien van de beoordelingscriteria bestaan er verschillende keuzes. Veel projecten gaan uit van de zogeheten SBL-competenties en formuleren voor deze competenties bekwaamheidseisen.

## Conclusie: de student staat centraal

Het opleiden en begeleiden van studenten in de OIDS-opleiding verdient een professionele aanpak en goede afspraken tussen partners. De student moet hierbij te allen tijde centraal staan. Het ideaalbeeld is een beoordelingssysteem samengesteld en bijgehouden door een gemengd team van medewerkers van de opleidingspartners met uitgebreide ruimte voor reflectie door de student.

# Hoofdstuk 6

## HR-beleid

*Het HR-beleid van de OIDS-partners gaat met de oprichting van een opleidingsschool flink op de schop: onder andere omdat een aantal nieuwe functies moet worden verankerd. De beloning is groot: de opleidingsschool biedt nieuwe doorgroeimogelijkheden voor personeel, dat daarvoor wel getraind moet worden in bepaalde competenties. Ook biedt het partnerschap de mogelijkheid om het HR-beleid van opleidings- en onderzoekspartners op elkaar af te stemmen. HR-beleid kan dus bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen van de opleidingsschool.*



## Opleiden in de school vraagt om aanpassing van het functiebouwwerk

De werkzaamheden voor het opleiden in de school passen vaak niet in een bestaand functieprofiel, zodat er in veel gevallen aanpassingen nodig zijn aan het functiebouwwerk. Het kan gaan om aanpassingen van bestaande functieprofielen of om het opstellen van nieuwe profielen. Specifieke taken voor het opleiden in de school zijn bijvoorbeeld: het coördineren van onderzoeksstages, het trainen van studenten, het begeleiden van studenten als mentor en het uitvoeren van praktijkonderzoek (in geval van een academische opleidingschool). Een voorbeeld van een nieuwe functie binnen de academische opleidingscholen is die van docentonderzoeker en deze functie moet dan ook een plaats krijgen in het functiebouwwerk.

Het goed verankeren van nieuwe functies zorgt ook voor continuïteit. Het is een signaal aan medewerkers dat het opleiden in de school geen eenmalige exercitie is maar een blijvende verandering in de organisatie die het waard is om aan mee te werken. Het aanpassen van het functiebouwwerk is zonder meer een grote stap in het ontwikkelingsproces van een OIDS-opleiding en heeft ook een definitief karakter: daarna is het nauwelijks nog mogelijk om terug te keren naar de oude situatie, want de taken en functies zijn immers aangepast.

## De praktijk

Wat dient er zoal te zijn opgenomen in een goede nieuwe functieomschrijving? Als voorbeeld dient KPO Roosendaal dat onder meer nieuwe omschrijvingen maakte voor de functies van OIDS-projectleider, bovenschoolse coach, mentor en stagecoach. Elke functieomschrijving begint met de plaats in de organisatie, waarin wordt aangegeven welke relatie de functionaris heeft met anderen in de organisatie. Daarna volgt een deel over de visie op de rol die iemand in de organisatie moet spelen. Bij de coaches staat bijvoorbeeld een korte visie op wat coaching is en welk doel het heeft. Daarna worden competenties aangegeven die de functionaris zou moeten bezitten. Deze



competenties worden verderop uitgewerkt door middel van voorbeelden van hoe deze competentie zou kunnen worden toegepast. Pas in het laatste deel worden de specifieke taken puntsgewijs aangegeven. Op deze manier wordt de functieomschrijving geen droge opsomming van taken en verantwoordelijkheden, maar geeft deze een beeld van hoe deze functie ingevuld kan worden.

Op de cd-rom zijn voorbeelden van de functieprofielen van KPO Roosendaal terug te vinden onder: Primaire en ondersteunende processen > Taak- en competentieprofielen > Opleidingsschool PO.

## Opleiden in de school biedt ook ontwikkelmogelijkheden voor het zittende personeel

Opleiden in de school vraagt om formele aanpassingen in het functiebouwwerk maar heeft ook andere raakvlakken met het personeelsbeleid. Een belangrijk effect is dat de OIDS-opleiding de opleiding tot leraar aantrekkelijker maakt en zo bijdraagt aan verkleining van het personeelstekort.

Opleidingsscholen moeten voor de ‘markt’ opleiden om voldoende leraren op te leiden en dus voorzien in meer dan alleen de eigen behoefte. Dit blijkt in de praktijk een controversieel punt, dat lang niet door iedereen wordt onderschreven. Schoolbesturen richten immers een voorziening in waarmee andere scholen direct en indirect worden geholpen, terwijl de school daar zelf op het eerste gezicht weinig voor terugkrijgt. Dat laatste is echter een misvatting, want ook het zittende personeel van de school gaat deel uitmaken van de ‘learning community’.

## De praktijk

VCPO Centraal Twente heeft in de doelstellingen van opleiden in de school wat betreft stagiairs en LIO-ers staan dat men het traject enerzijds ziet als voorselectie van eigen toekomstige collega's en anderzijds als kans om gezien te worden als serieuze partner in het opleiden van toekomstige en kwalitatieve medewerkers in het onderwijs in de regio. Men leidt dus nadrukkelijk ook op voor de regio en gebruikt het traject op de opleidingsschool om een goede naam op te bouwen. Dit traject begint met een sollicitatieprocedure waarin de aankomend leraar spreekt met de toekomstige leidinggevende, de schoolopleider en de begeleidende docent.

Opleiden in de school schept dus extra ontwikkelkansen voor zittend personeel, zowel op het gebied van functieverbreding als functieverdieping. Verbreding omdat docenten naast lesgeven ook kunnen opereren als coach voor studenten of in het geval van een academische opleidingsschool als docentonderzoeker. Functieverdieping als docenten in het kader van opleiden in de school een innovatief onderwijsconcept ontwikkelen, toepassen en delen met anderen. Veel dieptepilots bieden zittende medewerkers de kans om deze mogelijkheden te grijpen door het bieden van een opleidingsprogramma. Zo maken ze een koppeling met leven lang leren, wat kan bijdragen aan het binden van het zittende personeel aan het leraarsvak.

## De praktijk

De Academische School Limburg biedt aan docenten die in potentie in staat zijn om samen met wetenschappelijke partners onderzoek uit te voeren de kans om een intensief traject te volgen onder begeleiding van medewerkers van universiteit en lerarenopleiding. Er is een aantal minimumeisen geformuleerd waaraan de docent moet voldoen, voornamelijk beoordeeld aan de hand van een assessment. Het voltooiën van het traject biedt grotere carrièrekansen.

Op de cd-rom zijn voorbeelden van opleidingstrajecten voor docenten terug te vinden onder: Medewerkers > Academische Opleidingsschool VO.

## Trek ook in het HR-beleid samen op

Hiervoor is aangegeven dat het van belang is dat het HR-beleid aansluit op de uitgangspunten van opleiden in de school. Een logische stap verder is het integreren van het HR-beleid van de eigen organisatie met dat van partners, aangezien opleiden in de school in een partnerschap wordt uitgevoerd. Dat biedt mooie aanknopingspunten voor een gezamenlijk HR-beleid, in ieder geval binnen het project, maar eventueel ook daarbuiten. In de verst doorgevoerde variant is er geen sprake van het afstemmen, maar het daadwerkelijk samenvoegen van HR-beleid tussen de partners.

Een eerste stap in deze richting schuilt in het gezamenlijk opstellen van competentieprofielen voor medewerkers werkzaam voor de OIDS-opleiding. Ook is het mogelijk dat partners de betrokken medewerkers gezamenlijk beoordelen op deze competenties en ze helpen bij verdere ontwikkeling. Hiermee wordt bereikt dat het HR-beleid echt de samenwerking tussen partners bevordert en zo het primaire proces optimaal ondersteunt.

Ook zijn er afspraken mogelijk over strategische personeelsplanning. Een goed voorbeeld is het vormen van personeelpools, bestaande uit medewerkers van zowel opleidingsschool, lerarenopleidingen en/of

onderzoekinstellingen. Het idee van zo'n pool is dat de functiebouwwerken van de verschillende organisaties dusdanig op elkaar aansluiten dat personeel elkaar kan vervangen. Zo zou een vakbegeleider op de school kortstondig vervangen kunnen worden door een vakdidacticus van het opleidingsinstituut. Wanneer deze begeleider ook onderzoeksbegeleiding deed, kan dat gedeelte van het takenpakket door een betrokken onderzoeker van een instelling worden overgenomen.

Voor de medewerkers van de opleidingsschool is de pool een kans voor ontwikkeling op vakinhoudelijk gebied, verbreding en verdieping van competenties, het opdoen van ervaring in een nieuwe omgeving en meer afwisseling in het werk. Voor de OIDS-opleiding betekent de pool een vermindering van risico's: wanneer iemand tijdelijk wegvalt staan er voldoende mensen klaar om de taken over te nemen. Tenslotte versterkt het werken met pools de onderlinge samenhang binnen het partnerschap. Het is daarmee een element dat de opleidingsschool verder professionaliseert.

## De praktijk

De dieptepilot van scholengemeenschap Jan Arentz bestaat uit een aantal opleidingsscholen. Jan Arentz is zeer ver met het integreren van het personeelsbeleid binnen de opleidingsschool. In de afstemming tussen verschillende opleidingsscholen in de regio staat personeelsbeleid prominent op de agenda. Zo is bijvoorbeeld een uniform functiebouwwerk opgezet. Dit zorgt ervoor dat medewerkers ook relatief eenvoudig onderling uitgewisseld kunnen worden. Immers, binnen alle scholen wordt gewerkt met dezelfde schalen en kwaliteitscriteria. Het personeelsbeleid wordt ook afgestemd met de opleidingsinstellingen. Op termijn moet een personeelspool gevuld worden met personeel van zowel scholen als instellingen.

Op de cd-rom is de visie van Jan Arentz op het opleiden in de school, en dus ook op het bijbehorende personeelsbeleid terug te vinden onder: Leiderschap > Organisatiestructuur > Opleidingsschool VO.

## Conclusie: opleiden in de school raakt rechtstreeks het HR-beleid van alle partners

Opleiden in de school raakt het HR-beleid van de betrokken partners, en het is hun eigen keuze hoever zij hiermee willen gaan. Het HR-beleid in de OIDS-opleiding is dan ook een ontwikkelingsmodel. Belangrijke stappen in die ontwikkeling zijn het doorvoeren van aanpassingen in het functiebouwwerk en het creëren van nieuwe ontwikkelingsmogelijkheden voor docenten. Naast deze basisstappen, die bijdragen aan het binnenhalen van goed personeel en het beter opleiden en binden van zittend personeel, kan een volgende stap in een hecht samenwerkingsverband het oprichten van personeelspools zijn. De projecten uit de dieptepilot bewijzen dat er mogelijkheden liggen.



# Hoofdstuk 7

## Verbinding van opleiding en onderzoek

*Op academische opleidingsscholen wordt het praktijkgericht opleiden van studenten gecombineerd met het uitvoeren van onderzoek voor de persoonlijke ontwikkeling, schoolontwikkeling en/of onderwijsontwikkeling. Deze twee doelstellingen moeten op een aantal punten worden verbonden. De verbinding is in de praktijk nog pril: eigenlijk staat de academische opleidingsschool na vier jaar experimenteren nog in de kinderschoenen.*



Binnen de academische opleidingsschool werken één of meerdere opleidingsscholen, lerarenopleidingen en onderzoeksinstituten aan onderzoek en onderwijsinnovatie. Er is sprake van een groot aantal actoren: docenten, coördinatoren, onderzoekers, studenten, bestuurders, met verschillende doelstellingen en doelgroepen. Dit komt vooral tot uitdrukking bij het bepalen van het onderzoeksonderwerp.

### Het bepalen van een onderzoeksonderwerp is een diffuus proces

De keuze voor het object van onderzoek is een van de lastigste vraagstukken, waar verschillende actoren vanuit hun eigen perspectief een visie op hebben:

- **De onderzoeksinstituten** voeren op dagelijkse basis onderzoek uit. De onderzoekers op deze instituten weten dus precies wat er speelt in hun vakgebied en op welke vragen nog een antwoord gevonden moet worden. Zij zoeken vooral naar onderzoek waarvan de resultaten generaliseerbaar zijn.
- **De lerarenopleidingen** zijn vooral geïnteresseerd in onderzoek naar de effectiviteit van verschillende manieren van het opleiden van leraren. Bovendien bepalen zij de eindtermen waaraan de student moet voldoen wanneer deze zijn eindonderzoek uitvoert. Zij willen dan ook graag dat het onderzoek aansluit bij het curriculum van de student.
- **De scholen** willen het onderzoek graag inzetten voor schoolontwikkeling. Zij zijn vooral op zoek naar onderzoek dat uitmondt in praktische antwoorden op vragen die binnen de school spelen. Vergelijkbare scholen kunnen natuurlijk profiteren van deze kennis, maar dat is niet het eerste doel.
- **De docenten van de opleidingsschool** zijn op zoek naar antwoorden op problemen uit de praktijk. Daarnaast biedt het uitvoeren van onderzoek een kans tot persoonlijke ontwikkeling of functieverbreiding. Zij zullen dus vooral kiezen voor een onderzoeksonderwerp dat hen persoonlijk interesseert.
- **De studenten van de lerarenopleiding** zoeken in de eerste plaats naar een goed behapbaar onderwerp dat hen persoonlijk interesseert. Het moet dus passen binnen de mogelijkheden en de eisen van de begeleiders van zowel school als opleiding.

De veelheid aan actoren met verschillende voorkeuren zorgt voor een diffuus proces, temeer daar de praktijk vaak complexer en genuanceerder ligt dan in de bovenstaande vereenvoudigde voorstelling. Het is dan ook van belang om goede afspraken te maken over dit aspect in het onderzoeksplan om te voorkomen dat onderzoekspartners op den duur afhaken. Om de samenhang tussen de onderwerpen te bewaken is een op partnerschapsniveau gecoördineerd onderzoeksplan raadzaam met daarin de rolverdeling tussen de deelnemende partijen (zie hiervoor ook het hoofdstuk over de organisatiestructuur). Het is bijvoorbeeld mogelijk dat studenten of docenten een praktijkonderzoek uitvoeren dat voor hun eigen situatie bijzonder nuttig is, en waarvan de resultaten tevens input zijn voor een veel breder opgezet onderzoek waar ook kennispartners en scholen buiten het partnerschap voordeel van hebben.

## De praktijk

Binnen de Academische Basisschool van ASKO zijn de rollen binnen de onderzoeksgroep expliciet benoemd in een notitie van de opleidingspartners. Hierin staat onder meer dat pabo-studenten binnen het kader van vooraf bepaalde onderzoeksonderwerpen meedenken over relevante deelvragen en onderzoek kunnen uitvoeren in opdracht van leerkrachten dat bij voorkeur van belang is voor meerdere leerkrachten. De resultaten van deze onderzoeken door leraren en docenten worden later door de schoolleiding en eventueel toegevoegde onderzoekers in schoolbeleid vertaald.

Op de cd-rom zijn publicaties van ASKO over het verbinden van opleiden en onderzoek terug te vinden onder: Primaire en ondersteunende processen > Onderzoek en Opleiden > Academische opleidingschool PO.

## De rol van docenten bij het doen van onderzoek: zoeken naar de balans tussen uitvoeren en begeleiden

Het betrekken van docenten bij het uitvoeren van onderzoek levert voordelen op voor zowel de docenten als de werkgever. Op de werkvloer is veel kennis aanwezig, zowel op onderwijskundig gebied als wat betreft het opleiden van leraren. Toch zijn er nog maar weinig docenten die echt worden betrokken bij het doen van onderzoek. Opleiden in de school heeft enige verbetering gebracht op dit punt, doordat docenten hierdoor vaak intensief worden betrokken bij het doen van onderzoek. Binnen de kaders van het onderwijsprogramma kan de docent in de academische opleidingsschool relatief vrij experimenteren met verschillende technieken, de effectiviteit daarvan bepalen, en direct de mening van de leerlingen peilen.

Daarnaast profiteert de school van het door eigen docenten uitgevoerde onderzoek. De resultaten zijn vaak bruikbaar voor schoolontwikkeling. Docenten blijken vaak graag onderzoek te doen zolang dat aansluit bij de dagelijkse praktijk binnen de school. Ook is het goed mogelijk dat de kwaliteit van onderwijs van de docent zelf verbetert. Docenten hebben dit al aangegeven, overigens zonder dat er al structureel onderzoek naar gedaan is. Docentonderzoekers ontwikkelen door het doen van onderzoek een reflecterende houding: ze kijken terug op het functioneren van het primaire proces in de school en op hun eigen rol daarin. Op termijn leidt dit tot aanpassingen in de manier van lesgeven. De kwaliteit van het onderwijs kan daarmee omhoog gaan. Dit is prettig vanuit alle oogpunten, niet in de laatste plaats gezien vanuit de ontwikkeling van de docent zelf.

Vanuit deze perspectieven bezien is het dus duidelijk dat docenten van de school een prominente plaats verdienen in de uitvoering van het onderzoek. Waar het om gaat is dat er een duidelijk verband moet zijn tussen het onderzoek en het opleiden van studenten, en dat is in de praktijk niet altijd eenvoudig. Soms wordt onderzoek uitsluitend uitgevoerd door docenten met als doel een schoolontwikkeling. Deze aanpak is te beperkt, want leidt niet tot de verdere ontwikkeling van de student en draagt dus ook niet bij aan de kwaliteit van onderwijs in het algemeen.

## Het betrekken van studenten bij het doen van onderzoek is een must

Studenten vervullen een cruciale rol op de meeste academische opleidingsscholen en moeten een onderzoekende houding aanleren. Als de nieuwe generatie leraren in de opleiding een onderzoekende houding aangeleerd heeft, kan opleiden in de school daadwerkelijk op de kaart worden gezet. Zij kunnen dan in de toekomst bewust of onbewust praktijkonderzoek inzetten als verbeterinstrument. Daarnaast bieden studenten de nodige mankracht in de uitvoering. Docenten kunnen een gedeelte van het onderzoek 'uitbesteden' aan studenten wanneer dit onderzoek bij het profiel van de student past.

Dat laatste is echter een bijzaak. Het doel van opleiden in de school - het opleiden van meer en kwalitatief goede leraren – moet centraal blijven staan en dit vergt het aanleren van een onderzoekende houding die door de studenten weer wordt verspreid onder de toekomstige werkgevers. Hiervoor is het wel essentieel om studenten als volwaardig lid van een onderzoeksteam te beschouwen, en daarmee een positief effect op hun leercurve te creëren. Ook de wisselwerking is belangrijk: nieuwe inzichten en methoden komen via de studenten binnen het gezichtsveld van docenten.

### De praktijk

Binnen de Academische Basisschool Utrecht-Amersfoort vindt een aantal typen onderzoek plaats: literatuuronderzoek, veldonderzoek, actieonderzoek, casus-onderzoek en onderzoek volgens de delphi-methode. Het actieonderzoek is helemaal gericht op de LIO's en beschrijft per LIO hoe zij in hun rol als onderzoeker en participant actief bijdragen aan kennisontwikkeling van het schoolteam ten dienste van een afgebakende schoolontwikkelingstaak.

Op de cd-rom is de wijze waarop onderzoek op de Academische Basisschool Utrecht-Amersfoort plaatsvindt terug te vinden onder: Primaire en ondersteunende processen > Onderzoek en Opleiden > Academische opleidingsschool PO > KPOA Brochure Praktijkonderzoek.

## Het doen van onderzoek dient niet alleen de eigen schoolontwikkeling

De wezensvraag die logisch voortvloeit uit de voorgaande punten is de vraag voor wie het onderzoek uiteindelijk wordt uitgevoerd. Er is een groot aantal doelgroepen: naast de betrokken onderzoeksinstituten, lerarenopleidingen, scholen, medewerkers, studenten en leerlingen kan het onderzoek natuurlijk ook zeer bruikbaar zijn voor andere onderwijs- en onderzoeksinstellingen en voor beleidsmakers op verschillende overheidsniveaus.

Er bestaat een spanning tussen de wens tot praktijkgericht onderzoek – direct toepasbaar voor de schoolontwikkeling – en evidence based onderzoek – met resultaten die geschikt zijn om te generaliseren. Het overgrote deel van het onderzoek binnen de projecten uit de dieptepilot is van het eerste type en daardoor is het lastig om de resultaten ook voor anderen bruikbaar te maken.

Op termijn is vooral onderzoek wenselijk waarvan de resultaten ook bruikbaar zijn voor onderwijsinstellingen van vergelijkbare soort, aangezien onderzoeksgeld op deze manier efficiënter kan worden ingezet. Er worden immers veel meer instellingen vooruit geholpen met hetzelfde budget. Voor de deelnemende scholen blijven de voordelen gewoon bestaan: Ze kunnen de onderzoeksresultaten direct in de eigen omgeving gebruiken en bieden ontwikkelingsmogelijkheden voor hun personeel en studenten. Hiervoor bestaat een aantal voorwaarden:

- **Coördinatie buiten het partnerschap** zorgt dat het onderzoek aansluit bij de behoeften van andere instellingen. Een van de mogelijkheden is een jaarlijkse bijeenkomst waarin de betrokken instellingen hun visie op het onderzoek van de komende tijd geven.
- **De onderzoeksopzet moet doordacht zijn:** dit gebeurt natuurlijk nu ook al bij praktijkonderzoek, maar het gaat erom dat de onderzoekers al rekening houden met de bredere toepasbaarheid bij het formuleren van de onderzoeksvraag. Bij de opzet van het onderzoek moet vervolgens rekening gehouden worden met generaliseerbaarheid.

- **Regionale of landelijke coördinatie** zou een volgende stap kunnen zijn om bepaalde onderzoeks-onderwerpen te verdelen over partnerschappen. De kunst is om deze coördinatie zodanig in te richten dat er voldoende vrijheid van onderzoek is, maar dat er wel een coherent onderzoeksprogramma ontstaat waarin ieder partnerschap een bepaald speerpunt voor haar rekening neemt.

## Conclusie: onderzoek dient meerdere doelen

Het onderzoeksaspect van opleiden in de school levert per definitie spanningsvelden op en om hiermee om te gaan is het noodzakelijk dat het doel van opleiden in de school altijd op het netvlies moet staan. Het gaat om het opleiden van meer en een ander type leraren. Die onderwijsinnovaties moeten voorop staan bij het bepalen van het onderzoeksonderwerp, het type onderzoek en de inrichting van de rollen van verschillende deelnemers aan het onderzoek.

# Hoofdstuk 8

## Kwaliteit van ‘opleiden in de school’

*Gesprekken over kwaliteit en kwaliteitszorg binnen onderwijsinstellingen zijn veelal wat procedureel van karakter. Is de PDCA<sup>3</sup> cyclus netjes doorlopen? Zijn er voldoende kwaliteitsaudits uitgevoerd door de stafafdeling kwaliteitszorg? Werken we volgens de normen van de NVAO en is de Inspectie van het Onderwijs tevreden? Dat is heel begrijpelijk, maar de werkelijke vraag is of het onderwijs levert wat nodig is om te kunnen functioneren in de maatschappij als mens en als medewerker in een organisatie.*

---

<sup>3</sup> PDCA: Plan Do Check Act. Een benaming van het als organisatie planmatig doorlopen van een cyclisch proces waarin beleid wordt bepaald, uitgevoerd, geëvalueerd en bijgesteld. De bijbehorende theoretische aanname is dat wanneer dit daadwerkelijk gebeurt, de basis gelegd is voor het leveren van kwaliteit.



De primaire functie van het opleiden van aankomende leraren binnen de OIDS-opleiding is niet het sec overdragen van kennis en vaardigheden, maar het fungeren als intermediair tussen studenten en hun toekomstige werkplek. Het gaat om het overbrengen van die kennis en vaardigheden die nodig zijn om als beginnend docent te kunnen functioneren, en waarbij tegelijkertijd maximaal wordt gekeken naar de leervragen, wensen en talenten van de student. Een discussie over kwaliteit hoort dan ook te gaan over de vraag of opleiden in de school dit ook daadwerkelijk levert. Bij het 'beoordelen' van de kwaliteit gaat het dus om het beoordelen van het eindresultaat: Is de student er klaar voor om te kunnen functioneren als docent? En is het maximale uit de talenten gehaald?

### Het borgen van kwaliteit: de huidige situatie

Op dit moment zijn het de Inspectie van het Onderwijs en de NVAO die bepalen of scholen kwaliteit leveren. De Inspectie van het Onderwijs bepaalt of scholen in het po, vo en mbo kwaliteit leveren en de NVAO is verantwoordelijk voor het vaststellen van de kwaliteit van de opleidingen in het hoger onderwijs. De NVAO is dus ook verantwoordelijk voor het toezicht op de kwaliteit bij de pabo's en de tweede en eerstegraads lerarenopleidingen. Opleiden in de school heeft aan deze taak niets veranderd, maar maakt wel dat een groot deel van het curriculum van een lerarenopleiding niet meer verzorgd wordt door de lerarenopleiding zelf. De opleiding dient dan ook explicieter aan te tonen aan de NVAO dat het deel van het curriculum dat zich afspeelt buiten de eigen opleiding ook voldoet aan de kwaliteitscriteria.

Veel hogescholen lossen dit vraagstuk op door het instellen van een eigen keurmerk voor opleidingscholen. Zij stellen eisen aan de organisatie van de opleidingsscholen om ervoor te zorgen dat de accreditatie van de opleiding door de NVAO probleemloos verloopt. De criteria die op deze wijze aan de opleidingsscholen worden gesteld zijn per lerarenopleiding deels verschillend. Zo hecht de ene lerarenopleiding grote waarde aan het leer- en onderzoeksklimaat binnen een opleidingsschool en hecht de ander een groot belang aan de mate waarin de opleidingsschool zaken als opleidingsplannen en interne taakverdeling goed op orde heeft. Wat ze gemeen hebben is dat het vrijwel zonder uitzondering om procescriteria gaat. Het gaat om de vraag hoe zaken binnen de opleidingsschool zijn georganiseerd.

Dat is heel begrijpelijk aangezien deze opleidingen verantwoordelijk zijn en blijven voor de kwaliteit van opleiding. Bovendien is het positief dat er veel aandacht is voor de kwaliteit die door de opleidingsscholen wordt geleverd. Toch is deze manier van kwaliteitszorg alléén niet de juiste, omdat deze voorbij gaat aan de gezamenlijke verantwoordelijkheid van lerarenopleiding en opleidingsschool voor een goed opgeleide docent. Het gaat om het beoogde eindresultaat: het afleveren van goede docenten.

De beide bezwaren tegen de huidige wijze van kwaliteitsborging worden hieronder beschreven, waarbij wordt begonnen met de laatste.

## Knelpunt I: meer aandacht voor het resultaat

In de huidige manier van het denken over kwaliteit lijkt het proces belangrijker dan het resultaat – de kwaliteit van de opgeleide docent. Om de balans te herstellen is het nodig dat de afnemers van het ‘product’ een kwaliteitsoordeel geven. Deze klanten zijn te vinden in drie categorieën: de afnemer (werkgever), de student zelf en de overheid. Zij kunnen samen bepalen of de kwaliteit van voldoende niveau is.

### Klant 1. De toekomstige werkgever: de school

Werkgevers zijn op zoek naar medewerkers die een bijdrage kunnen leveren aan de ontwikkeling en het leren van de jongeren die het onderwijs genieten. Het ontstaan van opleiden in de school is een uiting van ontevredenheid van scholen over dit aspect. Ter nuancering: het is ook de vraag of scholen in staat zijn om te benoemen wat zij zoeken, en hun kwaliteitseisen duidelijk te maken.

Er is sprake van een wat schizofrene situatie, aangezien scholen afnemers zijn van de ‘studenten’, maar tegelijkertijd medeverantwoordelijk zijn voor hun opleiding. Deze dubbele pet roept de vraag op of zij wel in staat zijn over hun eigen werk te oordelen. Het antwoord daarop schuilt in de definitie van een opleidingsschool. Een opleidingsschool leidt niet alleen studenten op om in de eigen behoefte te voorzien en het zijn dan ook vooral de scholen van buiten het samenwerkingsverband die een oordeel over de studenten moeten vellen. Nog afgezien daarvan mag van een professionele organisatie verwacht worden dat zij in staat is tot kritische zelfreflectie. Een eigen oordeel over het geleverde werk blijft daarom onmisbaar in de beoordeling van de kwaliteit van de afgeleverde studenten.

Het bevragen van de ‘klant’ wordt zeer beperkt toegepast in het Nederlandse onderwijs. Ook in de diepte-pilot is het slechts beperkt toegepast. Kwaliteit is vooral op de ‘klassieke’ wijze opgepakt. Hiermee wordt bedoeld dat veel energie is gestoken in de interne kwaliteit: het beschrijven van werkwijzen en procedures en onderlinge toetsing. Deze activiteiten zijn, mits goed uitgevoerd, zeker onderdeel van een werkend kwaliteitssysteem, maar waar het oordeel van de klant ontbreekt, mist de essentiële toets op de kwaliteit van het eigen werk.

### Klant 2. De toekomstige werknemer: de student

Het oordeel van de student zelf is ook onmisbaar bij het oordeel over de kwaliteit. Voelen zij zich in staat kinderen te ‘leren leren’ en ontwikkelen? Zijn ze in staat gesteld en geholpen eigen leervragen te formuleren en zich te ontwikkelen? Is er sprake geweest van één geïntegreerde opleiding of vallen er gaten tussen die delen van het curriculum dat is verzorgd door de opleidingsschool of de lerarenopleiding?

### Klant 3. De overheid, vertegenwoordigd door de NVAO en de Inspectie van het Onderwijs

Het ‘macro’ belang bij het in huis hebben van goede docenten speelt een cruciale rol bij het ontwikkelen van Nederland tot een economisch sterk, creatief, onderzoekend en divers land. Er is een sterk maatschappelijk verlangen naar onderwijs waarin kinderen worden begeleid door de beste docenten. Dat maakt dat er ook hogere eisen worden gesteld aan de studenten die docent willen worden en daarmee ook aan de instellingen die daarvoor moeten zorgen.

Deze externe oordelen zijn belangrijk omdat deze scherp en direct duidelijk maken waar het goed gaat binnen een opleiding en waar het beter kan. Waar het wel om gaat is dat opleidingsscholen en lerarenopleidingen evenwichtig moeten omgaan kritische noten vanuit deze partijen om te voorkomen dat de waan van de dag regeert. Door de oordelen van de drie genoemde klanten in samenhang te beschouwen en te vertalen naar verbeteracties kan dit worden voorkomen.



## Knelpunt II: wie beoordeelt wie

Hogescholen kennen de opleidingsscholen waar zij mee samenwerken keurmerken toe en dat lijkt logisch gezien de eindverantwoordelijkheid van de hogescholen op het gebied van kwaliteit en de bijbehorende accreditatie door de NVAO. Toch ontbreekt er een schakel in deze manier van werken. Het uitgangspunt van opleiden in de school is immers dat lerarenopleiding en opleidingsschool samen een opleiding vormgeven en ondanks de formele verschillen in verantwoordelijkheid zou er sprake moeten zijn van materiële gelijkwaardigheid. Dit betekent dat de lerarenopleidingen niet alleen de opleidingsscholen moeten voorzien van een keurmerk maar dat ook zichzelf een vergelijkbare toets moeten ondergaan.

## Kortom: wat kan beter

Het onderwijs in Nederland verdient een andere manier van kijken naar kwaliteit. De aandacht zou meer moeten uitgaan naar het resultaat – leveren we leerlingen en studenten af die in staat zijn goed te functioneren – en minder naar het in kaart brengen, vastleggen, uitleggen en verbeteren van processen. Werkgever en werknemer kunnen dit functioneren als geen ander samen beoordelen en dat vraagt geen grote afdelingen kwaliteitszorg met procesgerichte tools en technieken, maar op klanttevredenheid gebaseerd onderzoek. Daar waar het functioneren beter kan, moeten zij samen werken aan gerichte verbeteringen in het onderwijs. Voor de Inspectie van het Onderwijs en NVAO blijft daarnaast de rol behouden van toezicht namens de overheid.

Een kwaliteitsdiscussie over opleiden in de school krijgt daadwerkelijk inhoud als lerarenopleiding en opleidingsschool, ondanks verschillende formele rollen en verantwoordelijkheden, elkaar behandelen als materieel gelijken. Het gaat niet alleen om de kwaliteit op de opleidingsschool. Een nieuwe manier van opleiden vraagt van alle betrokken partijen een andere manier van denken en werken. Samen werken en elkaar willen, durven beoordelen en toetsen hoort daarbij.

## Conclusie: richt en bespaar

Een verhoging van de kwaliteit van opleiden in de school vraagt om drie stappen:

Stap 1: vraag de klant of de docent goed is

Stap 2: zorg dat onderwijsteams zelf aan de slag gaan met kwaliteit

Stap 3: zorg dat opleidingsschool en lerarenopleiding gelijkwaardig optrekken

### Stap 1: vraag de klant of de docent goed is

De eerder genoemde klanten - de werkgever, de student en de overheid – moeten periodiek worden bevraagd over de kwaliteit van de ‘afgeleverde’ docent. Deze externe prikkels dragen bij aan het blijven verbeteren van het leren van docenten.

### Stap 2: zorg dat onderwijsteams zelf aan de slag gaan met kwaliteit

Het hebben van grote kwaliteitsteams of afdelingen is niet zinvol, aangezien juist de reguliere onderwijsteams zelf continu bezig zijn met de kwaliteit van wat ze elke dag doen. Deze teams moeten zichzelf scherp houden en door directies worden aangesproken op onderwijsresultaten en waar nodig op het verbeteren van het onderwijs. Dit betekent: geen beleidsplannen per team, maar concrete acties op die punten waar er verbetering mogelijk was.

### Stap 3: zorg dat opleidingsschool en lerarenopleiding gelijkwaardig optrekken

De medewerkers van opleidingsscholen en lerarenopleidingen die betrokken zijn bij opleiden in de school vormen teams die samen verantwoordelijk zijn voor het opleiden. Dit betekent ook dat er geen verticale toetsing plaats kan vinden, maar er sprake moet zijn van intercollegiale toetsing over de grenzen van de instellingen heen.

Door deze drie stappen te doorlopen kan de kostbare energie van docenten in Nederland zich richten op de kern: het onderwijs en de resultaten bij leerlingen en studenten. Dat bespaart niet alleen tijd en energie, maar brengt ook focus aan op hetgeen werkelijk belangrijk is: kwaliteit in alles wat we doen.

# Hoofdstuk 9

## Projectuitvoering

*Al sinds 2002 wordt er geëxperimenteerd met opleiden in de school. Deze experimenten zijn veelal geïnitieerd door scholen in het po, vo en mbo en gestimuleerd door OCW met aanvullende middelen. Vrijwel alle experimenten zijn uitgevoerd in projectvorm. Zijn de scholen in staat gebleken dit type projecten goed uit te voeren en de werkzaamheden en resultaten van deze projecten een structurele plek in de staande organisatie te geven?*



## Een blik op de huidige praktijk in scholen

Het onderwijs in Nederland is sterk in ontwikkeling en na jaren van onderwijsvernieuwingen, fusies en reorganisaties ligt de nadruk nu op verbetering van de organisatie en kwaliteit van het onderwijs en de interne organisatie van de onderwijsinstellingen. Ook voor de komende jaren ligt de lat voor de onderwijsinstellingen hoog. Het onderwijs dient een belangrijke bijdrage te leveren aan de verdere ontwikkeling van de kenniseconomie, en opleiden in de school is één van de belangrijke ontwikkelingen voor onderwijsinstellingen.

De dagelijkse praktijk binnen veel scholen is dat het primaire proces – het verzorgen van onderwijs – omgeven is door een grote hoeveelheid aanvullende taken en projecten. Er zijn scholen waar tegelijkertijd meer dan honderd verschillende projecten lopen en als gevolg daarvan maakt bijna elke medewerker deel uit van meerdere project- of taakgroepen. Een deel van deze inspanningen verdient zich ongetwijfeld terug, een ander deel vertaalt zich helaas niet naar tastbare resultaten. De vraag doemt dan ook op of een veelomvattend project als opleiden in de school past in de overvolle beleidsagenda van veel scholen. Het antwoord is ja, mits scholen durven schrappen in andere projecten en de rest gestructureerd en in samenspraak en samenhang met het primaire proces aanpakken.

## ‘Opleiden in de school’: een bijzonder project

Het bijzondere aspect van opleiden in de school zit onder andere in het feit dat het gaat om een samenwerkingsverband tussen scholen, lerarenopleiding(en) en eventueel zelfs onderzoeksinstituten. Dat zorgt voor een complex bestuurlijk geheel omdat er over de grenzen van organisaties heen afspraken gemaakt moeten worden.

De complexiteit speelt niet alleen ten aanzien van de besturing. Ook inhoudelijk raakt opleiden in de school vrijwel alle onderdelen van de organisatie: met de partners moet een stabiele infrastructuur worden neergezet in de vorm van mensen en middelen voor het opleiden en begeleiden van studenten en zittend personeel. Dat vergt een goede afstemming van het personeelsbeleid en het vrijmaken van voldoende middelen en facilitaire zaken. Het raakt kortom de hele organisatie.

Juist daarom is het belangrijk dat opleiden in de school wordt ingebouwd in de processen en structuren van de staande organisatie.

## Projectmanagement in het kort

De theorie over een project leert dat elk project een cyclus van vier fasen doorloopt (zie figuur 1). In de definitiefase wordt bepaald wat het project kan opleveren, wat de risico's zijn en wie het zou kunnen uitvoeren. Na een goedkeuring van de meest relevante betrokkenen start dan de voorbereidingsfase. Hierin worden de plannen van aanpak gemaakt, de op te leveren resultaten concreet benoemd en uitgewerkt en de projectorganisatie opgetuigd. Dan start de werkelijke uitvoering, waarin een gestructureerde voortgangs- en kwaliteitsbewaking van belang is. De afsluiting heeft tenslotte als doel om de werkzaamheden en resultaten over te dragen aan de staande organisatie zodat de projectorganisatie kan worden opgeheven.



Figuur 1: 'De levenscyclus van een project'

De dieptepilot opleiden in de school heeft de deelnemers geconfronteerd met het feit dat het niet eenvoudig is om een bestuurlijk en inhoudelijk complex project zonder problemen tot een goed einde te brengen. Een volledige verhandeling over projectmanagement en alle mogelijke do's en don'ts voor scholen voert voor deze publicatie te ver. Daarom noemen we hierna slechts een aantal specifieke punten dat van belang is voor opleiden in de school.

### 1. Definitie: denk in resultaten en maak keuzes

Deelnemers aan de dieptepilot hebben een stevig toelatingstraject moeten doorlopen. Als eerste lag er de eis om een projectvoorstel met duidelijke doelstellingen in te dienen. De praktijk liet zien dat veel deelnemers niet goed op het netvlies hadden wat die doelstellingen zijn. Ook ontbraken er cruciale

elementen in de voorstellen, zoals het organiseren van de samenwerking met partners, het opzetten van curricula, de inrichting van begeleiding en het koppelen van opleiden in de school aan personeelsplanning en beleid. Waar het om gaat bij het formuleren van een projectvoorstel is te denken vanuit het gewenste eindresultaat. Dat vergemakkelijkt het sturen op het bereiken van die resultaten, maakt het eenvoudiger om werkzaamheden en middelen te koppelen aan de gewenste resultaten en vergroot daarmee de kans op succes.

Het duidelijk maken van de beoogde resultaten is nodig om een inschatting te maken van de haalbaarheid en wenselijkheid van een project. Bestuurders en managers slaan – zo blijkt uit onderzoek<sup>4</sup> - deze stap vaak over en in het geval van opleiden in de school heeft dat niet altijd tot de juiste conclusies geleid over de vraag of men klaar was voor een start met opleiden in de school en het aangaan van intensieve bestuurlijke en operationele samenwerkingsverbanden met derden.

### 2. Voorbereiding: betrek betrokkenen vroeg bij het maken van plannen

In de voorbereidingsfase van een project is het zaak om de gewenste resultaten te vertalen naar concrete projectplannen. De aspecten wat, wie en wanneer staan centraal evenals de daaraan gekoppelde kwaliteitseisen. Deze stap wordt vrijwel altijd overgeslagen.

In de dieptepilot was dat overigens niet het geval. De aanvragers moesten naast het projectvoorstel een apart projectplan indienen. Dit bleek een lastige horde, aangezien de doelstellingen uit projectfase 1 vaak niet duidelijk waren.

Na de start van de pilots bleek al snel dat veel van de plannen door stafafdelingen en directies waren geschreven zonder inbreng van en afstemming met de beoogde partners en de medewerkers van de scholen. Dit terwijl zij juist grote delen van het werk zouden moeten uitvoeren. Ook bleken er gaten of gebreken in de plannen te zitten die door vroegtijdige afstemming voorkomen hadden kunnen worden.

<sup>4</sup> De Boer, Bartling; Faal- en succesfactoren uitvoering projecten, 2004.

Het schrijven van projectplannen in samenwerking met alle betrokkenen is een lastige opgave. Maar het levert ook veel op en voorkomt veel plannings- en kwaliteitsproblemen. Een neveneffect is bovendien dat de plannen dan beter worden gedragen en uitgedragen door medewerkers die eraan mee hebben gewerkt.

### 3. Uitvoering: stel eisen aan de kwaliteit en durf te sturen

Een logisch vervolg op het benoemen van de gewenste resultaten is het koppelen van heldere kwaliteits-eisen aan de gewenste producten. Voorbeeldvragen die hierbij een rol spelen zijn: Hoe moet de samenwerking met partners eruit zien? Welke eisen stellen wij aan de begeleiding van studenten? Welke eisen stellen we aan begeleiders en opleiders? Hoe moet het curriculum eruit zien?

Het gaat erom duidelijke criteria te ontwikkelen voor alle onderdelen van opleiden in de school die relevant zijn voor succes. Pas als deze benoemd zijn, kunnen de teams beginnen met de uitvoering.

Het gaat er hier echter nadrukkelijk niet om alles tevoren dicht te timmeren. Uitvoerende teams kunnen gaandeweg ontdekken dat bepaalde eisen niet realistisch of juist te voorzichtig waren of dat bepaalde eisen niet betaalbaar blijken te zijn. Vooraf moeten de kaders duidelijk zijn zodat medewerkers aan de slag kunnen. Zonder deze kaders is het ook niet te bepalen waar de eigen medewerkers ondersteuning nodig hebben omdat hun expertise niet toereikend of anders is dan wat nodig is.

Van groot belang is verder ook een open houding in de uitvoering. Individuele docenten, medewerkers, managers en bestuurders van zowel opleidingscholen als partners moeten elkaar allemaal durven aanspreken op het bereiken van de gedefinieerde resultaten.

### 4. Overdracht: laat de staande organisatie het project sturen

Opleiden in de school vergt tijd, geld en aandacht. Bij de start vraagt dit om een projectaanpak. Tegelijkertijd is het gewenst dat het lijnmanagement zoveel mogelijk betrokken is bij de aansturing, om te borgen dat de bevoegdheden duidelijk zijn en ter vergemakkelijking van de latere overdracht naar de staande organisatie.

Het gebeurt regelmatig dat een projectleider geen lijnbevoegdheden heeft, waardoor er geen of beperkte mogelijkheden zijn om direct het project en de betrokken medewerkers aan te sturen. Hij/zij is dan de bekende koning zonder zwaard. Ook worden stevige projectorganisaties opgetuigd die ogenschijnlijk een eigen leven gaan leiden en ver van de dagelijkse praktijk af komen te staan.

In de dieptepilot heeft dit in meerdere gevallen geleid tot scholen die afhaakten omdat er binnen het project andere zienswijzen waren. Ook waren er scholen waarvan de directie geen prioriteit gaf aan opleiden in de school. Daarom is het belangrijk om de werkzaamheden zoveel mogelijk te integreren in de dagelijkse werkzaamheden van de betrokken medewerkers, zodat de overgang van project naar staande organisatie een geruisloze kan zijn.

Het inrichten van een projectorganisatie is goed zolang deze wordt aangestuurd door mensen met zeggenschap. Zij kunnen namelijk sturen in het primaire proces. Waar het ook om gaat is dat de medewerkers die het werk uiteindelijk moeten doen – nu en in de toekomst - deel uitmaken van het beslissende orgaan (bijvoorbeeld een stuurgroep). Zij zijn de spreekbuis van de werkvloer, van de klant, die het project over gaat nemen. Dit zijn de basisvoorwaarden voor een soepele overdracht van opleiden in de school aan de onderwijsteams en de opleiders in de school.

## Conclusie: focus en prioriteer

Scholen en of samenwerkingsverbanden die de bovenstaande elementen van projectbeheersing ter harte nemen zullen merkbaar meer en betere resultaten boeken.

Er speelt nog een extra aspect een rol: de focus op de echt relevante onderdelen door medewerkers en managers. Veel kostbare tijd gaat verloren door versnippering van activiteiten en een overdaad aan prioriteiten. Scholen doen er dus verstandig aan een inventarisatie van nut en noodzaak van lopende projecten te doen. Als opleiden in de school dan nog steeds een prioriteit blijkt te zijn, dan kan het project de aandacht krijgen die het nodig heeft.



**Dit is een publicatie van**  
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

**Productie**  
Directie Leraren

**Tekst**  
Projectteam KPMG/CINOP

**Vormgeving**  
MMM Interactieve Communicatie, Den Haag

**Druk**  
Koninklijke De Swart , Den Haag

**Uitgave**  
November 2009

