

Linda Medendorp

Drs. Linda Medendorp is projectleider kennispunt opleiden in de school bij de MBO Raad en adviseur bij CINOP Advies. E-mail: l.medendorp@mboraad.nl.

Marloes van Bussel

Drs. Marloes van Bussel is adviseur bij CINOP Advies. E-mail: mbussel@cinop.nl.

Ida Bontius

Drs. Ida Bontius is adviseur bij CINOP Advies. Email: ibontius@cinop.nl.

De opleiding van mbo-leraren

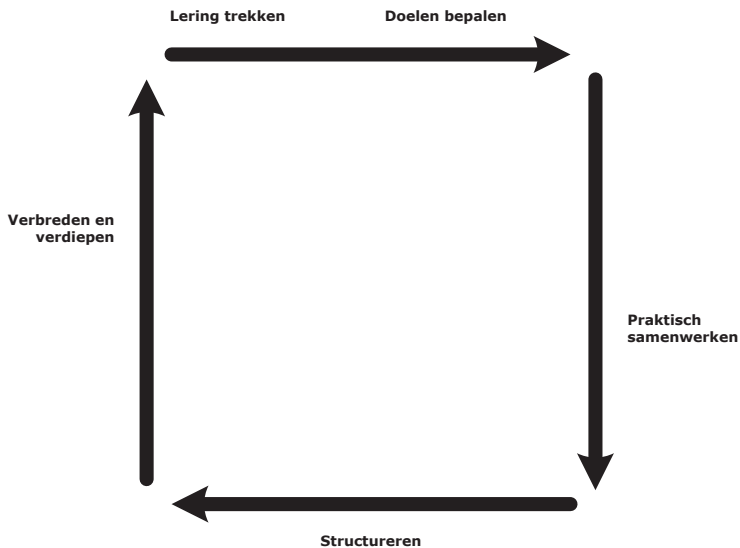
Sterke samenwerkingsverbanden

Samenwerking tussen meerdere organisaties, zoals het geval is bij opleiden in de school (OidS) is een forse uitdaging. Daarom loont het om op gezette tijden afstand te nemen en te kijken hoe het gaat. Daarbij kan het samenwerkingsmodel dat Van Delden ontwikkelde, goede diensten bewijzen. Linda Medendorp, Marloes van Bussel en Ida Bontius demonstreren dat aan de hand van een tweetal casussen: de Zeeuwse Academische Opleidingschool en de Academische Opleidingschool van het Friesland College en de lerarenopleidingen van de NHL Hogeschool.

Van Delden vond in zijn onderzoek onder een aantal organisaties voor publieke dienstverlening dat samenwerkingsverbanden een cyclus met vijf stadia doorlopen (zie figuur 1).

- Lering trekken en doelen stellen, met de bestuurders als belangrijkste actoren:

1. *Lering trekken*: De eerste keer dat de cyclus doorlopen wordt, zijn er vaak al kiemen van samenwerking, hoe beperkt ook. De top van de organisatie beziet: is dit wat we willen of is de uitdaging om het anders, beter te doen?
2. *Doelen bepalen*: De partners werken



Figuur 1. De stadia in de samenwerking in beeld (Van Delden)

samen hun doelen uit. Liefst maken zij de doelen zo concreet mogelijk zodat de uitvoerders er mee aan de slag kunnen.

- *Praktisch samenwerken en structureren*, met de professionals, samen met hun teamleiders als belangrijkste actoren:
 3. *Praktisch samenwerken*: Professionals, de pioniers, geven in een klein team samen concreet invulling aan acties om tot resultaten te komen.
 4. *Structureren*: Als de eerste resultaten zichtbaar worden, faciliteren teamleiders waar nodig de aanpassing van de werkprocessen, procedures e.d.
- *Verbreiden en verdiepen*, met bestuurders en managers als belangrijkste actoren:
 5. Vanuit de top van de samenwerkende organisaties worden keuzes gemaakt voor uitbreiding van de samenwerking en een verdergaande organisatorische vervlechting.

De cyclus heeft geen specifiek beginpunt: samenwerking kan op ieder onderdeel van de cyclus aanvangen, zoals de hiernavolgende casussen laten zien.

Samenwerkingsverbanden hebben vaak jaren nodig om echt tot bloei te komen. De cyclus moet meerdere keren worden doorlopen. Stadia 3 en 4 vormen de kern, want daar worden immers de echte resultaten geboekt. Met de wisseling van de stadia wisselen ook de actoren die primair aan zet zijn, wat fricties kan geven, bijvoorbeeld als de actor die eerder leidend was, niet tijdig terugstapt. Een belangrijke vraag is of er voldoende samenwerkingsenergie is, bijvoorbeeld urgentiegevoel of enthousiasme. Of juist het tegengestelde: als frustraties en ongeduld mensen in beweging brengen. Als samenwerkingsenergie ontbreekt, blijft de samenwerking bloedeloos en zonder echte verbinding tussen de partners.



Van Delden onderscheidt een *programmatische* en een *exploratieve* strategie bij het opbouwen van samenwerking. De programmatische strategie legt de nadruk op inhoudelijk beleid, het scheppen van condities en op een blauwdruk voor de uitvoering. Deze strategie heeft het risico van schijnsamenwerking. De partners komen vast te zitten in stadium 1 en 2: er wordt wel beleid gemaakt, maar de uitvoering komt niet goed van de grond. De exploratieve strategie gaat ervan uit dat professionals het best samen kleinschalig aan het werk kunnen gaan. Daarbij bestaat in stadium 3 en 4 het risico van eilandsamenwerking: het blijft bij pilots en de inbedding komt niet van de grond. Er is wel samenwerking tussen professionals, maar niet tussen hele organisaties.

Zeeuwse Academische Opleidingschool (ZAOS): de programmatische strategie

ZAOS beoogt het lerarentekort in Zeeland op te lossen door leraren al tijdens hun opleiding te interesseren voor en te binden aan de regio. ZOAS ontstond rond 2000 als een samenwerking tussen een aantal vo-scholen en de lerarenopleidingen van de Driestar Hogeschool, Fontys en de Hogeschool Rotterdam; Scalda, een school voor middelbaar beroepsonderwijs en volwasseneneducatie, trad in 2013 toe. Het samenwerkingsverband kent een klein bureau, met een stuurgroep, een directeur, een teamleider onderzoek, een kernteam van de coördinatoren vanuit de betrokken scholen en een overleg van schoolopleiders van vo en mbo. Scalda is, in de samenwerking met zijn partners binnen ZAOS, uitgekomen op een program-

matische aanpak, aldus Martin van der Plas, de mbo-coördinator binnen Scalda. Hij vindt de cyclus herkenbaar: binnen Scalda is naar zijn mening de eerste cyclus inmiddels afgerond, nu alle locaties voldoen aan de eisen van het interne keurmerk van ZAOS, dat gebaseerd is op de accreditatiecriteria van de NVAO.

Scalda was voor 2013 al met een opleidingscluster informeel betrokken bij ZAOS. Dat cluster was uitvoerend begonnen, dus in stadium 3 en 4. Dat pakte echter niet goed uit: de verwachte olievlakwerking naar andere clusters ontstond niet en daarom kende ZAOS in eerste instantie het interne keurmerk niet toe aan Scalda. Die afwijzing kwam voor de bestuurder van Scalda geheel onverwacht. Maar juist uit deze frustratie ontstond een voor stadium 1 en 2 typerende crisis, die uiteindelijk een boost aan de samenwerking gaf. Er ontstond samenwerkingsenergie. Van der Plas: "Toen we in onze oorspronkelijke opzet vastliepen, hebben zowel het bestuur als de betrokken professionals lering getrokken." Na dit incident werd stadium 1 en 2 ferm ter hand genomen, sloot het bestuur een convenant met ZAOS en werd intern een tweejarig projectplan opgesteld om te voldoen aan alle kwaliteitseisen.

In het kader van zijn programmatische aanpak richtte ZAOS zich in stadium 3 en 4 vooral op het scheppen van condities en het voeren van overleg. In alle clusters van Scalda zijn schoolopleiders opgeleid volgens de uniforme aanpak zoals die bij ZAOS voor zowel vo als mbo ontwikkeld is. Van der Plas: "Hier zijn mensen voor gekozen met echte pionierskwaliteiten, mensen waarvan de ogen gaan schitteren bij het aanpakken van iets nieuws." De schoolopleiders werken in de clusters samen met de docentopleiders uit het hbo. Samenwerkingsenergie manifesteerde zich in dit stadium vooral binnen de kerngroep waar de schoolopleiders met elkaar overleggen. Van der Plas: "Wie als schoolopleider wat onzeker start, wordt meegetrokken in

Samenwerkingsverbanden hebben vaak jaren nodig om echt tot bloei te komen

het enthousiasme van de anderen." Incidenteel deden zich in dit stadium weleens fricties voor in de samenwerking. Bijvoorbeeld bij onenigheid over de vraag of het mbo invloed kan uitoefenen op de nog sterk op het vo gerichte stageopdrachten voor studenten. Van der Plas geeft aan dat het wat hem betreft dan vooral belangrijk is dat de partners naar elkaar blijven luisteren: "Er spelen verschillende belangen; de kunst is dan om er gezamenlijk uit te komen en te blijven samenwerken."

Scalda heeft de projectfase van de samenwerking midden 2015 afgerond, toen de infrastructuur stond. De opleiding van aanstaande leraren is vervolgens bij de clusters gelegd, die op eigen kracht met de ZAOS-instrumenten aan de slag gaan. Conform de programmatische strategie met de sterke nadruk op condities, zijn er geen directe interventies vanuit ZAOS in de uitvoering binnen de teams. Van der Plas monitort op afstand de samenwerking bij de daadwerkelijke opleiding van de aanstaande leraren. De kwaliteit wordt verder bewaakt door elk jaar een interne audit te houden, op basis van landelijke standaarden.

Ook bij de verbreding zet het samenwerkingsverband op grond van zijn programmatische insteek vooral in op het scheppen van steeds betere condities, zoals het opleiden van meer vakcoaches, versterking van het onderzoek en meer stageopdrachten die mbo-proof zijn. Scalda verbreedt de inzet van de infrastructuur met schoolopleiders en vakcoaches bovendien

naar het inwerken van nieuwe docenten. Dat genereert samenwerkingsenergie. Van der Plas: "Teamleiders en clusterdirecteuren werden pas echt enthousiast toen ze de mogelijkheden voor de eigen opleidingsteams zagen. Dat nieuwe docenten volgens de ZAOS-aanpak begeleid kunnen worden was een *eyeopener*; dat maakt de meerwaarde heel duidelijk." Een belangrijk nieuw verbredingsinitiatief vanuit de besturen van de betrokken instellingen geeft eveneens veel samenwerkingsenergie: ZAOS gaat vol zelfvertrouwen samenwerken met het University College Roosevelt in Middelburg. Het bureau van ZAOS verhuist daar ook fysiek naar toe. Al met al is Van der Plas tevreden over de samenwerking: "De lijntjes zijn kort en dat werkt goed. De toekomstplannen van ZAOS hebben veel potentie."

Academische opleidingsschool FC-NHL: de exploratieve strategie

Waar Scalda de cyclus eenmaal doorlopen heeft, is het Friesland College intussen aan de derde cyclus toe. Het Friesland College en de lerarenopleidingen van de NHL Hogeschool werken sinds 2009 samen vanuit een gedeelde visie op leren en werkplekleren. Ze beogen de toekomstige leraren een betekenisvol leertraject te bieden, zodat zij beter voorbereid zijn op het werken in het mbo. In 2015/2016 telde het samenwerkingsverband zo'n 140 leraren in opleiding. De organisatie van de Academische Opleidingsschool FC-NHL bestaat uit een stuurgroep met een beleidsmedewerker en een leidinggevende van elke partner, een projectleider bij het Friesland College en bij de NHL, een werkgroep waarin de schoolopleiders (FC) en de instituutopleiders (NHL) samenwerken, en een onderzoekswerkplaats met docent-onderzoekers. De Academische Opleidingsschool FC-NHL heeft zich ontwikkeld volgens de exploratieve strategie. Margriet van der Werff, de projectleider vanuit Friesland College: "We hanteren drie uitgangspunten: we doen het

echt samen; we bouwen het werkende weg op; we ontwikkelen van onderop." De stadia uit Van Deldens model vindt Van der Werff herkenbaar: alle stadia komen aan bod.

Voor 2009 werkten het Friesland College en de NHL al samen. Die samenwerking was echter gericht op uitvoering, dus stadium 3 en 4. Studenten van de NHL liepen incidenteel stage bij het Friesland College. Een stap verder was al dat de leraren in opleiding deelnamen aan een scholingsprogramma voor personeel van het Friesland College. Maar er bleef iets schuren. Bij het Friesland College leefden frustraties dat de nieuwe leraren niet toegeerust waren voor het mbo en al helemaal niet voor de wijze van leren binnen het Friesland College. Beleidsmedewerkers trokken daar lering uit en vroegen in 2008 hun NHL-collega's, of de twee instellingen vanuit de principes van werkend leren, samen aankomende leraren zouden kunnen gaan opleiden. Zo begon de eerste cyclus, waarbij de beleidsmedewerkers - en dus niet de bestuurders - het voortouw namen, zij het dat ze wel dekking van hun bestuur organiseerden. Van der Werff: "Met zo'n initiatief als OidS roei je door de bestuurlijke structuur heen. Je hebt dekking nodig, want het is een experiment en dan werk je niet volgens de boekjes. Maar volgens Van der Werff is in alle stadia samenwerkingsenergie cruciaal: "Vertretpunt is: hier gaan we samen uitkomen. Betrokkenen van mbo en hbo werken zelfs zo intensief met elkaar samen dat ze soms vergeten wie bij welke organisatie werkt."

In 2009 maakten de partners een eenvoudig plan. Zij stelden nog geen concrete doelen, maar namen de ruimte om al doende te ontwikkelen. In 2013, na vier jaar exploreren, trokken de partners opnieuw lering uit hun ervaringen. Zij stelden een visiestuk op om hun visie op leren, opleiden en samenwerken te verankeren. Daarmee begon een nieuwe cyclus. Vervolgens is in 2015, naar aanleiding van een visitatie, het

visiestuk opnieuw herzien. Toen pas, bij de start van de derde samenwerkingscyclus, vonden de partners het zinvol meer concrete doelen te formuleren voor de verdere ontwikkeling.

De gehanteerde exploratieve aanpak plaatst het praktisch samen opleiden van de aanstaande leraren in de teams centraal. Duo's van schoolopleiders van het Friesland College en instituutopleiders van de NHL begeleiden samen de studenten. Maar daar blijft het niet bij. Zo vervullen ook de projectleiders van Friesland College en NHL uitvoerende taken, evenals leden van de stuurgroep. Als projectleider voert Van der Werff jaarlijks gesprekken met elk duo van schoolopleider en instituutopleider om de ontwikkeling te volgen en ervan te leren. Volgens haar "spat de samenwerkingsenergie er vanaf". Overigens verliep de samenwerking bij de sociale vakken al snel goed, maar bij de talen en exacte vakken was het lastiger. Er bestonden bij de lerarenopleiding negatieve beelden over het mbo als stageplek voor talenstudenten. Van der Werff: "Toen hebben we eerst een aantal personen van beide organisaties bij elkaar gebracht en aan de slag gezet om samen te gaan leren. Nu gaat het ook bij de talen heel goed." Ook bij de exacte vakken haperde het aanvankelijk, maar daar ging het door de inzet van een ervaren schoolopleider opeens snel: "Wij houden dan toch vol. Want je weet op basis van je ervaring dat het gaat lukken als je doorgaat. Op een gegeven moment gaan mensen enthousiast worden. En dat gebeurde."

De keuze voor een exploratieve strategie van onderop betekent overigens niet dat de schoolleiding aan de zijlijn staat. De leiding van de scholen binnen het Friesland College is betrokken bij de selectie van de schoolopleiders. Ook hier is er aandacht voor de condities. Zo zijn de schoolopleiders van het Friesland College geschoold in hun rol en doen een stage bij de NHL. Bovendien zijn er jaarlijkse professionaliseringsactiviteiten. Het belang van de specifieke,

sturende rol van de leiding bleek overigens vooral bij verbreding naar het inwerken van startende, bevoegde leraren. De projectleiders gingen ermee aan de slag, zonder daar vanaf het begin de directies van de scholen in mee te nemen. Daardoor landde een en ander niet goed. Van der Werff: "De stap om de directie erbij te betrekken, heb ik ten onrechte overgeslagen." Een mooi voorbeeld van frictie door rolwisseling bij overgang naar een ander stadium.

Ten slotte

Over het geheel genomen blijkt Van Deldens model heel bruikbaar. Voor de interviews met de projectleiders van de twee samenwerkingsverbanden hebben we een checklist gebruikt op basis van het model. Die checklist kan ook gebruikt worden door andere samenwerkingsverbanden die het samenwerkingsproces tegen het licht willen houden. De checklist is verkrijgbaar bij het Kennispunt Opleiden in de School (www.mborraad.nl/platforms-projecten/opleiden-de-school).

Op twee punten verdient het model van Van Delden enige nuancering:

- De rollen van bestuurders, managers en uitvoerders, gekoppeld aan de stadia, hoeven wat minder strak gedefinieerd te zijn dan het model suggereert. Een sterke projectleider met pionierskwaliteiten is wel een wezenlijke conditie.
- Concrete doelen stellen bij de start lijkt niet per se noodzakelijk. Eerder is in een onderwijscontext meer visie-gedreven werken in combinatie met sterke trekkers een goed vertrekpunt.

De belangrijkste lessen uit de Zeeuwse en Friese ervaringen op een rijtje:

- Het kost zowel bij de exploratieve als bij de programmatische strategie meerdere jaren om zo'n samenwerkingsverband duurzaam op te bouwen. Daarvoor is het nodig de

cyclus meerdere keren te doorlopen.

- Beide strategieën blijken te werken, maar het verdient aanbeveling zo nodig elementen van de andere strategie in te voegen.
- Het loont om periodiek lering te trekken uit de gezamenlijke samenwerkingservaringen, ook als die misschien minder positief zijn. Frustraties die omgezet worden in actie, kunnen een impuls geven aan de samenwerking.
- Samenwerkingsenergie blijkt op alle niveaus cruciaal voor het boeken van voortgang en resultaat.
- Veelbelovend lijkt de combinatie van samen

kleinschalig pionieren in de uitvoering, vandaaruit een olievlekwerking stimuleren én het scheppen van condities, zoals bekwame schoolleiders. ■

Literatuur

- Delden, P van: 2009. *Sterke netwerken. Ketensamenwerking in de publieke dienstverlening*. Amsterdam: Van Gennep.
- Kaats, E & W. Opheij: 2012. *Samenwerken is noodzakelijk, samenwerken is gedoe. Leren samenwerken tussen organisaties - Samen bouwen aan allianties, netwerken, ketens en partnerships*. Kluwer, Deventer.