

# Wie je bent als mens en als organisatie krijgt betekenis in relatie tot de ander

*Dit artikel betreft een verslag van de tussentijdse resultaten van een onderzoek naar de vraag wat het effect is van verschillende samenwerkingsvormen van onderwijsorganisaties voor primair onderwijs en lerarenopleidingen op innovatie. Door een beschrijvingsmodel van grondvormen van samenwerken (Kaats, Van Klaveren & Ophey, 2005) en een beschrijvingsmodel van organisaties (Leidse Octaëder) te combineren zijn vier samenwerkingsstyperingen ontwikkeld. De tussentijdse resultaten wijzen erop dat de geconstrueerde samenwerkingsstyperingen in de praktijk voorkomen, waarbij de samenwerking vooral gericht is op het verbeteren van de huidige situatie en op het onderhouden van langdurige relaties, waarbij een besef van onderlinge afhankelijkheid ervaren wordt. Naarmate schoolorganisaties zich meer richten op vernieuwing, is er meer aandacht voor de talentontwikkeling van medewerkers en het element dat medewerkers in elkaars organisaties werkzaamheden kunnen verrichten. Twee samenwerkingsstyperingen komen in het onderzoek het meest voor: een waarbij de focus ligt op het gezamenlijk opleiden van studenten en een waarbij de focus vooral ligt op het gezamenlijk vernieuwen en grensoverschrijdend samenwerken.*

## Inleiding

Het ministerie van OCW legt sinds 2002 de nadruk op samenwerking tussen lerarenopleidingen en scholen. Het ministerie doet dat onder andere door het beschrijven van kwaliteitscriteria voor samenwerking in de beleidsnotities in het kader van *Opleiden in de school* en door het subsidiëren van samenwerkingsprojecten. Het stimuleren van deze samenwerking is ingegeven door de noodzaak om te innoveren. Hoofddoelen van dit beleid zijn namelijk de lerarenopleidingen en de werkpraktijk op de scholen meer op elkaar afstemmen, zodat de kloof tussen theorie en praktijk kleiner wordt en het terugdringen van het (te verwachten) lerarentekort. Een ander motief van de beleidsmakers is professionalisering van schoolorganisaties, waarin aandacht is voor talentontwikkeling als onderdeel van integraal personeelsbeleid. Ook worden er theoretische samenwerkingsstyperingen ontwikkeld waarin scholen geordend kunnen worden. Voorbeelden hiervan zijn het zogenaamde *partnermodel*, waarin de school een of meer opleidingsonderdelen verzorgt en zorgdraagt voor de opleiding van coaches en begeleider en het *netwerkmiddel*,

waarin de opleidingsschool medeverantwoordelijk is voor het curriculum en er sprake is van een opleidingsteam (Onderwijsraad, 2005; Inspectie van het Onderwijs en de NVAO, 2007).

Op de Marnix Academie, een lerarenopleiding basisonderwijs in Utrecht, ontstond naar aanleiding van dit beleid de wens om een onderzoek te doen naar de relatie tussen samenwerkingsstyperingen en innoveren. Deze wens is opgepakt en heeft geleid tot een onderzoek met als hoofdvraag: *Wat is het effect van verschillende samenwerkingsvormen van onderwijsorganisaties voor primair onderwijs en lerarenopleiding(en) op innovatie?*

In dit artikel wordt ingegaan op theorieën die behulpzaam zijn bij het in kaart brengen van samenwerkingsrelaties en innovaties. Tevens wordt ingegaan op tussentijdse resultaten van thans nog lopend onderzoek naar deze thematiek. De focus ligt op de samenwerking van de scholen met een lerarenopleiding. In het kader van dit artikel blijft de lerarenopleiding zelf buiten beschouwing.

## Theoretisch kader

Om een helder kader te creëren ter beantwoording van bovenstaande vraag is gebruik gemaakt van literatuur op het gebied van interorganisatiele samenwerking en innovatie, met name van auteurs die zich bezighouden met organisatieontwikkeling in de context van de complexiteit van de samenleving en tot literatuur waarbij uitgegaan wordt van het belang van systeemdenken, democratisering in organisaties (organisatieontwikkeling

AUTEUR(S)

Mariska Jansen  
Marnix Academie,  
Utrecht

is alleen mogelijk wanneer alle belanghebbenden betrokken worden), talentontwikkeling van medewerkers, collectieve naast individuele leerprocessen in organisaties en ontwikkelingsgericht veranderen. Deze literatuur is in deze context relevant, omdat onderwijs een centrale plaats in de samenleving heeft en sterk beïnvloed wordt door de contextuele omgeving (economische, politieke, sociaal-maatschappelijke en technische factoren) en door zijn transactionele omgeving (bijvoorbeeld ouders, de buurt, Beter Onderwijs Nederland).

**'Verandering ontstaat aan de rand van organisaties'. Daar is ruimte voor mensen om elkaar te ontmoeten, om te leren en te experimenteren.**

De impliciete en expliciete opvatting in beleidsstukken dat formele samenwerking tot innovatie leidt, zowel op de lerarenopleidingen als in het beroepenveld (onder andere Inspectie van het Onderwijs e.a. 2007; HBO-raad, 2004), staat op gespannen voet met literatuur over interorganisatiele samenwerking en organisatieontwikkeling (onder andere Boonstra et al. 2005; 2006; 2007; De Caluwe & Vermaak, 2006; Homan, 2005). In deze literatuur worden vraagtekens gezet bij het effect van formele samenwerking - dat wil zeggen samenwerking die vastgelegd is in samenwerkingsstructuren - op innovatiegebied. Innovatie ontstaat volgens deze auteurs veel meer daar waar mensen elkaar vinden, waar ruimte is voor netwerken en voor *'communities of practise'* (Wenger, 2007). In deze literatuur gaat men uit van het idee dat 'verandering ontstaat aan de rand van organisaties'. Daar is ruimte voor mensen om elkaar te ontmoeten, om te leren en te experimenteren.

**Mensen spelen in organisaties en in de samenwerking tussen organisaties een centrale rol. De mensen die in en bij de organisaties betrokken zijn, geven hun eigen werkelijkheid betekenis en construeren deze werkelijkheid.**

In de organisatiekundige systeemtheorie wordt expliciet aandacht besteed aan de manier waarop organisaties elkaar in de hedendaagse samenleving continu beïnvloeden. Uitgangspunt is dat alles op de wereld door de globalisering en de technologie met elkaar in verbinding staat. Daardoor is er sprake van een voortdurende dynamiek tussen organisaties (Homan, 2005; Boonstra, 2000). Mensen spelen in organisaties en in de samenwerking tussen organisaties een centrale rol. De mensen die in en bij de organisaties betrokken zijn, geven hun eigen werkelijkheid betekenis en construeren deze werkelijkheid. Vanuit deze visie is er aandacht voor het belang van organisatieleer en voor collectieve leerprocessen. Alleen zo kan men komen tot organisatieontwikkeling en vernieuwing (onder andere Wierdsma, 2005; Boonstra et al., 2005; Weick & Quinn, 1999). Om het effect van

samenwerkingsstyperingen op innovatie te onderzoeken ontwikkel ik vanuit de theoretische noties nieuwe samenwerkingsstyperingen. Daarvoor gebruik ik de *Leidse Octaëder* als ordeningsprincipe.

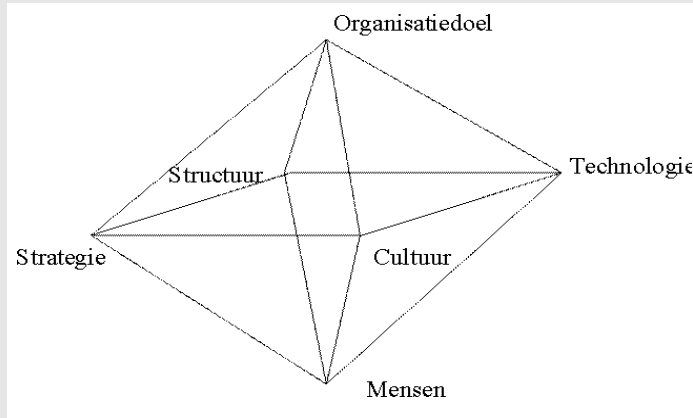
### Leidse Octaëder

Om het effect van samenwerkingsvormen op innovatie te onderzoeken zijn vanuit de theoretische noties nieuwe samenwerkingsstyperingen gedefinieerd waarbij gebruik gemaakt is van de *Leidse Octaëder* als ordeningsprincipe. De *Leidse Octaëder* is ontwikkeld door Van der Vlist (Boonstra e.a., 2005). Het model sluit aan bij de systeemtheoretische benadering van organisaties. De *Leidse Octaëder* kent zes clusters van organisatieaspecten.

Deze zijn:

- *Organisatiedoel*  
Wat wil een organisatie bereiken?
- *Strategie*  
De manier waarop een organisatie haar doelen bereikt.
- *Structuur*  
De manier waarop een organisatie (formeel) is ingericht om haar doelen te bereiken.
- *Cultuur*  
Manifestaties van culturen in organisaties bevatten formele en informele praktijken, zoals rituelen, vakjargon, manieren waarop leidinggevend met personeel omgaan, aankleding en inrichting van het gebouw, manieren van vergaderen, communicatiestructuren. Het gaat om opvattingen over het werk, de relaties op het werk, normen en waarden (uitgesproken en 'taken for granted') en het omgaan met externe ontwikkelingen (De Caluwe, 2004; Boonstra, 2000; Martin, 1992).
- *Mensen*  
De mensen in de organisatie zijn de dragers van de cultuur, de kennis en de vaardigheden om de doelen van de organisatie te kunnen bereiken.
- *Technologie*  
Het totaal aan technische voorzieningen (bijvoorbeeld computers) en werkprocedures, werkmethodes (bijvoorbeeld het primaire proces, maar ook bijvoorbeeld klachtenregelingen).

De zes clusters vormen door hun onderlinge relaties samen een achthoek (zie figuur 1). Ze interacteren en beïnvloeden elkaar; veranderingen in één van de organisatieaspecten hebben hun invloed op (een of meer) andere organisatieaspecten. Gezien vanuit het systeemdenken neigen de clusters steeds naar een dynamisch evenwicht om het systeem weer in balans te krijgen (Boonstra, 1996; Homan, 2006). Om een voorbeeld te geven: een school besluit in het kader van adaptief onderwijs groepsdoorbrekend te gaan werken in drama-, muziek- geschiedenis-, aardrijkskunde-, en reken- en taal-'ateliers'. Dit heeft directe invloed op de rol van de leraren, maar ook op de cultuur binnen de schoolorganisatie (zo is er collegiale consultatie om de ateliers te kunnen begeleiden en te organiseren en ontstaat er een andere manier van kijken naar leren van kinderen), op de technologie (de aard van het leermateriaal voor de kinderen verandert, het gebruik van computers doet zijn intrede), op



Figuur 1: De Leidse Octaëder gebaseerd op Boonstra et.al. (2005).

vier kwadranten waarin vier grondvormen van samenwerken gepositioneerd kunnen worden (zie figuur 2).

### De Leidse Octaëder en de vier grondvormen van samenwerken gecombineerd

Om zowel de organisaties zelf, als de samenwerking tussen organisaties te kunnen onderzoeken, zijn de Leidse Octaëder en de vier grondvormen van Kaats et.al. (2005) gecombineerd en ge-operationaliseerd voor de relaties tussen opleiding en scholen. Bij ieder organisatieaspect van de Leidse Octaëder (organisatiedoel, structuur, strategie, cultuur, mensen en technologie) kunnen de dertien variabelen van Kaats e.a. (2005) ondergebracht worden.

Het organisatieaspect bepaalt vervolgens hoe de variabelen inhoud krijgen. Daarnaast is aansluiting gezocht bij bestaande samenwerkingsstyperingen (Onderwijsraad, 2005; Inspectie van het Onderwijs en de NVAO, 2007). Dit leidde tot vier nieuwe samenwerkingsstyperingen: de stagerelatie, de opleidingsrelatie, de onderwijsrelatie en innovatief partnerschap.

de strategie (voorlichten en/of betrekken van ouders, deskundigheidsbevordering van leraren, het inrichten van de ruimtes) en op de organisatiestructuur.

De zes clusters van de Leidse Octaëder bieden aanknopingspunten om een organisatie te beschrijven. Om tot samenwerkingsstyperingen te komen worden deze clusters gecombineerd met het model van Kaats, Van Klaveren & Ophay (2005), dat organisaties in hun samenwerkingsrelaties beschrijft door middel van vier grondvormen. Dit model wordt in de volgende paragraaf toegelicht.

### Vier grondvormen van samenwerken

Kaats, Van Klaveren & Ophay (2005) onderscheiden vier grondvormen van samenwerken. Een grondvorm van samenwerken is geconstrueerd op basis van twee assen. De eerste as richt zich op de intentie van samenwerken: is de samenwerking gericht op verbeteren of op vernieuwen van de bestaande situatie? De tweede as betreft de aard van de samenwerking: gaat het om uitwisselen of delen van aspecten van organiseren (bijvoorbeeld informatie, personeel of logistieke werkprocessen).

Op de horizontale as - verbeteren versus vernieuwen - betekent verbeteren het beter en slimmer doen dan daarvoor. Vernieuwen wil zeggen: het zoeken naar nieuwe mogelijkheden, creëren wat er nog niet is. Op de verticale as - uitwisselen versus delen - betekent uitwisselen het uitgaan van een relatie waarin mensen en informatie inwisselbaar zijn. Dit betekent dat partners altijd ingewisseld kunnen worden, de wederzijdse afhankelijkheid is beperkt. Organisaties zijn niet exclusief voor elkaar en blijven onafhankelijk. Delen daarentegen wil zeggen dat partners bereid zijn een exclusieve relatie met elkaar aan te gaan. Ze bestendigen hun wederzijdse afhankelijkheid in afspraken die voorkomen dat gezamenlijkheid weglekt. Ze investeren in de gezamenlijkheid, in het onderling afstemmen van werkwijzen en laten zich door elkaar beïnvloeden.

Door de twee assen (verbeteren versus vernieuwen en uitwisselen versus delen) te combineren ontstaan

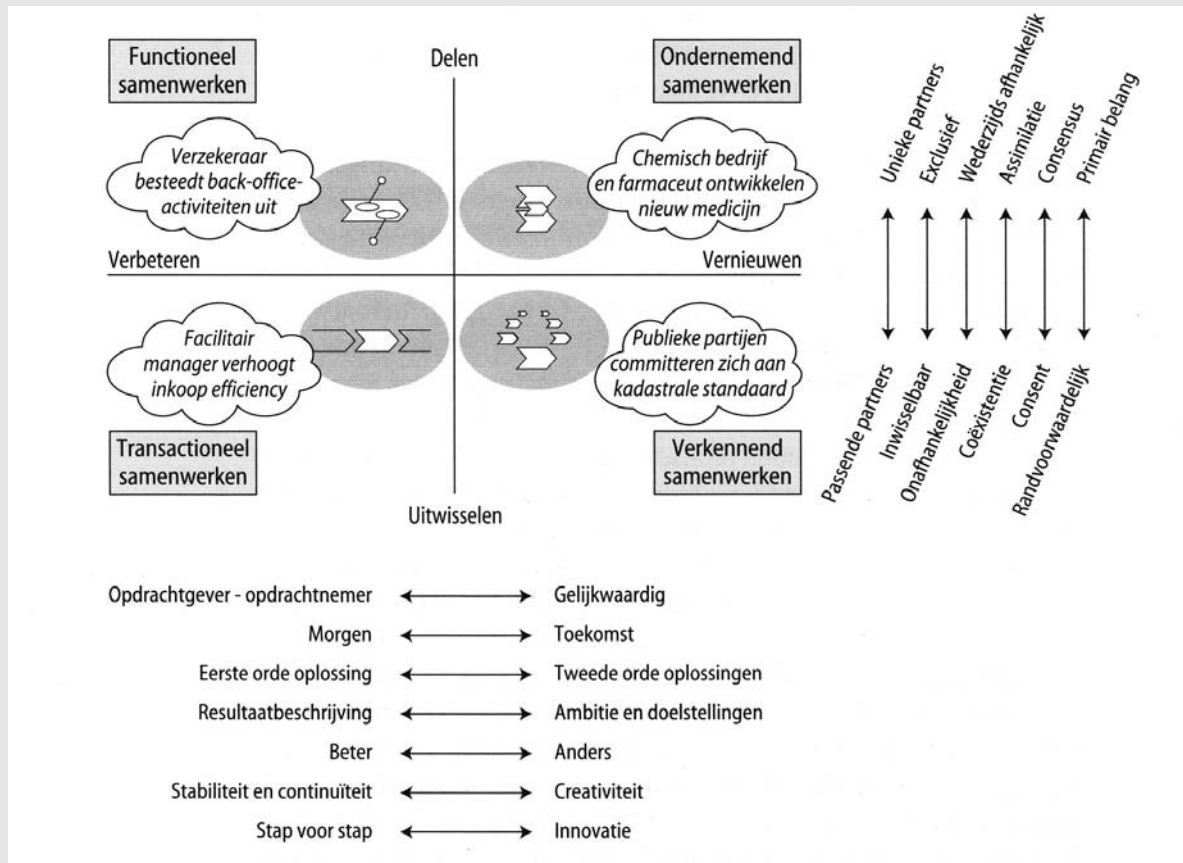
- *Type 1: de stagerelatie (grondvorm transactioneel samenwerken)*

De stagerelatie is vooral gericht op het vragen van stageplaatsen door de opleiding en het aanbieden van stageplaatsen door de praktijkschool. De stageplaats is de plek waar de student vooral de geleerde theorie in de praktijk brengt. De structuur van de relatie krijgt vorm door een mentor die de student begeleidt en een begeleider vanuit de opleiding die verantwoordelijk blijft voor de beoordeling van de student. De mentor en de begeleider vanuit de opleiding zijn samen met de student de mensen waar het om draait in deze samenwerkingsrelatie. De opleiding fungeert als opdrachtgever van de school en opleiding (hogeschool) en stageschool zijn formeel vrij om de samenwerking te verbreken. De opleiding geeft de studenten opdrachten mee die ze in de praktijk moeten uitvoeren.

*Samengevat: deze relatie is vooral gericht op verbeteren en uitwisselen (Kaats et.al, 2005).*

- *Type 2: de opleidingsrelatie (grondvorm functioneel samenwerken)*

De opleidingsrelatie ontstaat in de jaren negentig bij de intrede van de 'leraar in opleiding'. Daarbij krijgt de praktijkschool een belangrijker functie als medeopleider. De relatie kent een formele overlegstructuur tussen opleiding en scholen waarin aandacht is voor afstemming van theorie en praktijk, voor gezamenlijke beoordeling van de student en voor het doen van praktijkonderzoek door de studenten. Bij de academische basisschool is ook sprake van onderzoek door studenten samen met leraren. De samenwerkingsrelatie is gebaseerd op aanpassing aan elkaar rondom het opleiden van de student. De samenwerking is uniek en exclusief en in ieder geval voor de duur van de subsidieperiode. De sub-



Figuur 2: Grondvormen van samenwerken gebaseerd op Kaats et al. (2005).

sidie is immers verbonden aan de relatie tussen de school en de opleiding.

*Samengevat: deze relatie is vooral gericht op verbeteren en delen (Kaats et al., 2005).*

• *Type 3: de onderwijsrelatie (grondvorm verkennend samenwerken)*

De onderwijsrelatie beoogt vernieuwing, waarbij grote delen van de organisatie betrokken zijn. De samenwerking strekt zich verder uit dan het opleiden van studenten. Formeel zijn de organisaties niet aan elkaar gebonden en kunnen ze elkaar weer loslaten als er van een win-winsituatie geen sprake meer is. Bij de vernieuwingsprocessen is sprake van verandering van meerdere organisatieaspecten, veelal tegelijkertijd (zogenaamde tweede-ordeveranderingen). De duur van de samenwerking is afhankelijk van de betekenis die de organisaties voor elkaar hebben en is vooral productgericht. In de onderwijspraktijk komt deze relatie relatief weinig voor omdat scholen en opleidingen vanuit de traditie juist langdurig met elkaar samenwerken. Wel is deze onderwijsrelatie relatief vaak te zien in het speciaal basisonderwijs. Door ontwikkelingen in de samenleving en de toenemende professionalisering en autonomie van scholen is de verwachting dat deze vorm meer zal gaan voorkomen.

*Samengevat: deze relatie is vooral gericht op vernieuwen en uitwisselen (Kaats et al., 2005).*

• *Type 4: het innovatief partnerschap (grondvorm ondernemend samenwerken)*

De relatie innovatief partnerschap is gebaseerd op de erkenning dat organisaties strategische vernieuwing niet op eigen kracht kunnen bewerkstelligen, maar een complementaire partij nodig hebben. Er is sprake van een intensieve relatie en commitment, omdat partners kennis en informatie, maar ook personeel met elkaar 'delen' (grensoverschrijdend samenwerken). De relatie wordt gekenmerkt door gelijkwaardigheid, wederzijdse afhankelijkheid en heeft een exploratief karakter gericht op ontwikkeling. De relatie is exclusief en er wordt in geïnvesteerd. Organisaties hebben een externe gerichtheid en de flexibiliteit om op ontwikkelingen in de omgeving in te spelen.

*Samengevat: deze relatie is vooral gericht op vernieuwen en delen (Kaats et al., 2005).*

**Er is sprake van een intensieve relatie en commitment, omdat partners kennis en informatie, maar ook personeel met elkaar 'delen' (grensoverschrijdend samenwerken). De relatie is exclusief en er wordt in geïnvesteerd.**

## Innovatie in het onderwijs

De vraagstelling in het onderzoek is of en in hoeverre verschillende samenwerkingstyperingen een relatie hebben met innovatie. Om welke innovaties gaat het dan? In beleidsbronnen (Inspectie van het Onderwijs e.a. 2007; Ministerie van OCW, 2007; Onderwijsraad, 2005; HBO-raad, 2004) worden verschillende innovaties beschreven die actueel zijn in het onderwijs.

Ze zijn geordend naar innovaties in het curriculum en innovaties op (inter)organisationeel niveau:

- Innovaties op het organisatieniveau van de school, bijvoorbeeld vernieuwingen ontstaan door aandacht voor nieuwe taken en functies in het onderwijs; door invoering van 'communities of practise' en door onderzoek van studenten.
- Innovatie op curriculumniveau in de school, bijvoorbeeld vernieuwingen ontstaan op het gebied van het ontwikkelen van nieuwe didactiek en leerstrategieën.
- Innovatie op het organisatieniveau van de opleiding, bijvoorbeeld vernieuwingen ontstaan op het gebied van samenwerking met het beroepenveld in het curriculum en flexibilisering van opleidingsstrategieën.

- Innovatie op curriculumniveau in de opleiding, bijvoorbeeld vernieuwingen ontstaan door het betrekken van studenten bij de vormgeving van hun leerproces; door het introduceren van geprofileerd afstuderen van studenten en afstemming theorie en praktijk, en door de visie van waaruit een opleiding haar onderwijs en haar organisatie inricht.

## Opzet en uitvoering van het onderzoek

Om de relatie tussen samenwerkingstyperingen en innoveren te onderzoeken is gekozen voor een eenvoudige casestudy waarbij zowel kwantitatieve als kwalitatieve onderzoeksinstrumenten gehanteerd worden. Dit vergroot de validiteit en de betrouwbaarheid van de resultaten. De eenheid van onderzoek is de *individuele school*, waarbij het accent ligt op de samenwerkingsrelatie met de opleiding, en de *lerarenopleiding*, waarbij het accent ligt op haar samenwerking met de diverse scholen. De scholen zijn onderdeel van het kwantitatieve deelonderzoek. De opleiding wordt pas bij het kwalitatieve deelonderzoek betrokken en blijft in het artikel buiten beschouwing.

Gemiddelde	Dimensie verbeteren	% scholen	% scholen	Dimensie vernieuwen
	De samenwerking is momenteel vooral gericht op:			De samenwerking is momenteel vooral gericht op:
2,40	Doelgericht werken vanuit huidige situatie naar gewenste situatie.	91,4	8,6	Werken vanuit de complexiteit.
2,69	Duidelijkheid over de directe resultaten van de samenwerking.	87,1	12,8	Het gezamenlijk realiseren van visioenen.
2,84	Veranderingen in werkmethode en procedures.	72,9	27,1	Veranderingen die vragen om een cultuurverandering.
2,87	Stabiliteit en continuïteit. <b>Stabiliteit en continuïteit.</b>	70,0	30,0	Creativiteit.
2,88	Stap-voor-stapverbetering in het huidige onderwijs.	65,3	54,7	Innovatie in het onderwijs.
2,90	Stap-voor-stapverbetering in de organisatie.	69,6	30,4	Het gaat om innovatie in de organisaties.
3,00	Oplossen van actuele problemen.	68,6	31,4	Voorkomen van problemen op de lange termijn.
3,18	Het verbeteren van de huidige situatie.	57,2	42,8	Het vernieuwen van de situatie.
3,21	De opleiding als opdrachtgever.	51,4	48,6	Een gelijkwaardige relatie tussen (partner)school en opleiding.
3,21	Werken vanuit projecten en beleidsplannen.	48,6	51,4	Werken vanuit gezamenlijke leersituaties.
3,27	Het verbeteren van het werk.	45,7	54,3	Het ontdekken van nieuwe mogelijkheden.
3,38	Scheiding tussen taak opleiding en (partner)school.	37,1	62,9	Gezamenlijke verantwoordelijkheid voor onderwijs en opleiding.
<b>2,99</b>	<b>Verbeteren (totaal gemiddelde)</b>			<b>Vernieuwen (totaal gemiddelde)</b>

Tabel 1: Dimensie verbeteren-vernieuwen Indeling van scholen op variabelen van Kaats et. al. (2005) op de dimensie verbeteren (linkerstellingen) versus vernieuwen (rechterstellingen) naar de onderliggende items.

### *Kwantitatief deelonderzoek*

Het kwantitatieve deelonderzoek heeft tot doel met name antwoord te krijgen op de volgende vragen:

- 1 Op welke manier en in hoeverre komen de geconstrueerde samenwerkingsstyperingen voor in de praktijk?
- 2 In hoeverre is er een relatie tussen deze samenwerkingsstyperingen en innovatie?

Vanuit het theoretisch kader is een enquête ontworpen met 91 items. De eerste 19 items van deze enquête betreffen een bewerking van de dertien variabelen van het model van Kaats et.al. (2005) en hebben als doel de scholen te ordenen in de vier grondvormen van samenwerking. Dit gebeurt met hulp van een continuüm van 1-5, waarbij links van het continuüm de items te vinden zijn die gericht zijn op verbeteren/uitwisselen en rechts de items die gericht zijn op vernieuwen/delen. Wanneer de respondenten neigen richting verbeteren/uitwisselen geven ze lagere waarderingen dan wanneer ze de samenwerking meer in de richting van vernieuwen/delen ervaren (zie verder tabel 1 en 2).

Daarna wordt de rest van de stellingen bevestigd met een vijfpuntschaal (5 = helemaal eens en 1 = helemaal oneens. Deze 72 stellingen kunnen geclassificeerd worden naar de volgende thema's:

- 39 stellingen betreffen de aspecten van de Leidse Octaëder (organisatiedoel, strategie, structuur, cultuur, mensen en technologie);
- 9 stellingen betreffen feitelijke thema's in de samenwerking;
- 6 stellingen betreffen de wijze waarop de relatie ervaren wordt en
- 18 stellingen gaan over innovaties ontstaan door samenwerking.

Aan 119 scholen uit het adressenbestand van de lerarenopleiding zijn vragenlijsten gestuurd. Het betreft honderd scholen die meedoen aan een project dat gericht is op het komen tot gezamenlijke verantwoordelijkheid voor 'goed onderwijs op de opleiding en de scholen' (vijftig scholen sinds augustus 2006 en vijftig scholen sinds augustus 2007). Daarnaast wordt er een enquête gestuurd naar 19 stagescholen (a-select getrokken uit het stagescholenbestand). Iedere school ontvangt een enquête voor de directeur en drie voor eventuele mentoren. De scholen betrokken bij het project ontvangen ook een enquête voor de interne coördinator opleidingen (opleidingsfunctionaris in de school).

### *Kwalitatief deelonderzoek*

Vanuit de resultaten van het kwantitatieve deelonderzoek zijn directies en teamleden van elf scholen uitgenodigd deel te nemen aan diepte-interviews. Deze elf scholen behoren tot de meest extreem scorende scholen in een van de vier kwadranten van Kaats et.al. (2005). Het betreft uit elk van de kwadranten transactioneel, functioneel en ondernemend samenwerken drie scholen en twee uit het kwadrant verkennend samenwerken. De interviews vonden plaats in het najaar 2008 en zijn halfgestructureerd. Op iedere school vonden twee interviews plaats: een interview met de directie(leden) en een (groeps)interview met

de teamleden. In de interviews stonden de volgende vragen centraal:

- 1 Hoe ziet de samenwerking met de opleiding en andere organisaties er op dit moment uit? Geef voorbeelden.
- 2 Welke innovaties zijn door samenwerking ontstaan? Wat gebeurt er in de samenwerking om die innovatie te doen slagen? Wat is belemmerend in de samenwerking?

De interviews zijn getranscribeerd. Vervolgens zijn ze geordend naar de samenwerkingsrelatie en geanalyseerd vanuit concepten rondom samenwerken en innoveren. Binnen de casussen en tussen de casussen is naar patronen gezocht. Dit is een iteratief proces, dat nog niet is afgerond. Daarnaast vindt per schoolorganisatie documentanalyse plaats. Daarbij is gekeken naar de samenwerkingsrelatie met een lerarenopleiding en andere organisaties en naar een eventuele relatie met innoveren.

Per casusschool is een onderzoeksverslag geschreven, waarin zowel de resultaten van het kwantitatieve deelonderzoek als de voorlopige resultaten van het kwalitatieve deelonderzoek voor de betreffende school zijn beschreven. In het voorjaar van 2009 ben ik naar de scholen teruggegaan en heb ik een gesprek gevoerd met de directie en (een vertegenwoordiging van) teamleden. In dat gesprek werd aandacht geschonken aan het verslag en gevraagd naar een toekomstscenario van samenwerken en innoveren en naar succesfactoren en belemmerende factoren voor samenwerken in het heden. Van ieder gesprek is een verslag gemaakt en dit is ter validering opgestuurd naar de school. De scholen verwerkten zelf toevoegingen in de verslagen en stuurden ze weer terug.

### **Resultaten van het kwantitatief deelonderzoek**

Van de 19 stagescholen bleken er drie de enquête te hebben ingevuld. De 16 stagescholen die niet reageerden, zijn telefonisch benaderd. Zes scholen bleken geen relatie meer te hebben met de opleiding. De overige tien scholen hebben regelmatig stagiaires. Aan deze tien scholen is vervolgens telefonisch gevraagd de stellingen rondom innovatie te beantwoorden. Van deze scholen zijn dus geen antwoorden op de andere thema's beschikbaar. Op grond van de resultaten zijn deze 13 stagescholen te plaatsen onder de stagerelatie en de grondvorm transactioneel samenwerken. Behalve de stagescholen hebben 67 scholen die aan het partnerproject deelnamen de enquête ingevuld, hetgeen het totaal aantal participerende scholen op 80 brengt. In totaal hebben, verdeeld over deze 80 scholen, 187 respondenten gereageerd.

### *De vier grondvormen van samenwerken nader beschouwd*

De twee assen uit het model van Kaats et. al. (2005) en hun variabelen zijn voor het onderzoek geoperationaaliseerd. De respondenten omcirkelden hun antwoord op een continuüm (1-5). Hieronder zijn de resultaten weergegeven, verdeeld naar de resultaten op de as verbeteren-vernieuwen (tabel 1) en de as uitwisselen-delen (tabel 2).

<i>Gemiddelde</i>	<i>Dimensie Uitwisselen</i>	<i>% scholen</i>	<i>% scholen</i>	<i>Dimensie Delen</i>
	De samenwerking is momenteel vooral gericht op:			De samenwerking is momenteel vooral gericht op:
2,97	Samenwerking kan met iedere (partner)school of opleiding.	71,0	29,0	Samenwerking met de opleiding en scholen is exclusief.
3,32	Bij belangrijke besluiten vinden de partners elkaar bij het uitwisselen van ideeën.	43,5	56,5	Bij belangrijke besluiten houden de partners het gezamenlijk belang in het oog.
3,63	De partners zijn onafhankelijk van elkaar.	24,3	75,7	De partners zijn afhankelijk van elkaar.
3,67	Partners passen zich niet aan elkaar aan.	17,1	82,9	Partners laten zich door elkaar beïnvloeden.
3,73	Aandacht voor procedures.	21,7	78,3	Aandacht voor leerervaringen.
3,79	Partners zijn gericht op het individuele belang.	17,1	82,9	Partners zijn gericht op het gezamenlijk belang.
4,04	Relatie is vrijblijvend.	8,7	91,3	De relatie is gericht op langdurige samenwerking.
<b>3,59</b>	<b>Uitwisselen (totaal gemiddelde)</b>			<b>Delen (totaal gemiddelde)</b>

Tabel 2: *Dimensie uitwisselen-delen. Indeling van scholen op variabelen van Kaats et al. (2005) op de dimensie uitwisselen versus delen van informatie naar de onderliggende vragen.*

• *Verbeteren versus vernieuwen*

In tabel 1 is weergegeven op welke wijze de samenwerking met de lerarenopleiding ervaren wordt op de as verbeteren-vernieuwen. De tabel geeft het percentage scholen weer op basis van het gemiddelde per school (gemeten over de verschillende respondenten). Door middel van 12 items is de dimensie samenwerking gericht op verbeteren versus vernieuwen geoperationaliseerd. De scores zijn voor het weergeven van de percentages gehercodeerd: op de dimensie verbeteren kleiner of gelijk aan de gemiddelde score van 3; op de dimensie vernieuwen groter of gelijk aan de gemiddelde score 3,01. Dit betekent dat een gemiddelde score kleiner of gelijk aan 3 wordt geïnterpreteerd als meer gericht op verbeteren en een gemiddelde score groter dan 3 als meer gericht op vernieuwen. Het aantal scholen is 70 (n=70). In de linkerkolom wordt het totaal gemiddelde van de scholen op de items weergegeven.

Kijkend naar tabel 1 zien we, gemeten over alle stellingen, dat de meeste scholen hun samenwerkingsrelatie ervaren als gericht op verbeteren (totaal gemiddelde van 2,99) en niet als gericht op vernieuwen.

Als we de stellingen afzonderlijk bekijken zijn de meeste scholen gericht op: 'doelgericht werken vanuit de huidige situatie naar de gewenste situatie'. Ook is de samenwerking volgens de respondenten op de scholen meer gericht op directe resultaten, verandering van werkmethodes, stabiliteit en continuïteit, stap-voor-stapverbetering in het huidige onderwijs, het oplossen van actuele problemen en het verbeteren van de huidige situatie.

Op de stelling 'de opleiding als opdrachtgever' versus 'een gelijkwaardige relatie' is de groep scholen bijna gelijk verdeeld en is de gemiddelde waardering van de scholen boven de 3. Bij drie stellingen ziet een

meerderheid van de scholen de samenwerking meer gericht op vernieuwing. Het betreft de stellingen: 'werken vanuit gezamenlijke leersituaties', 'het ontdekken van nieuwe mogelijkheden' en 'gezamenlijke verantwoordelijkheid voor onderwijs en opleiding'. In dit laatste item herkent het hoogste percentage scholen zich.

Samenvattend kan gezegd worden dat de scholen vooral gericht zijn op het verbeteren van de huidige situatie en op concrete overzichtelijke stappen in de samenwerkingsrelatie. Daar waar de stellingen meer op vernieuwing gericht zijn, wordt vooral de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor onderwijs en opleiding belangrijk gevonden.

• *Uitwisselen versus delen*

In tabel 2 is weergegeven op welke wijze de samenwerking met de opleiding ervaren wordt op de as uitwisselen-delen. De tabel geeft het percentage scholen weer op basis van het gemiddelde per school (gemeten over de verschillende respondenten). Door middel van stellingen is de dimensie van samenwerking gericht op uitwisselen versus delen geoperationaliseerd. Ook hier is de score gehercodeerd: linkerstelling uitwisseling kleiner of gelijk aan de gemiddelde score van 3, rechterstelling delen van informatie groter of gelijk aan de gemiddelde score 3,01. Het aantal scholen is 70 (n=70)

Op de dimensie waarin de samenwerking gericht is op het uitwisselen van aspecten van organiseren versus het delen van aspecten van organiseren plaatsen de scholen zich gemiddeld vooral op de dimensie 'delen' (gemiddelde 3,59).

De samenwerking is volgens de respondenten meer gericht op langdurige samenwerking en kan met iedere partnerschool of opleiding. De partners laten

zich door elkaar beïnvloeden, zijn gericht op gezamenlijk belang, er is aandacht voor leerervaringen en ze ervaren afhankelijkheid van elkaar. De kleinste meerderheid betreft de stelling: "bij belangrijke besluiten houden de partners het gezamenlijk belang in het oog".

#### • Samenwerkingstypologieën

Door de gemiddelde uitkomsten op de twee dimensies (verbeteren versus vernieuwen en uitwisselen versus delen) te combineren, kunnen de scholen geplaatst worden in de vier grondvormen van samenwerken van Kaats et al. (2005). Wanneer we dat doen, is de verdeling als volgt (zie figuur 3): 35 scholen zijn geordend in het kwadrant functioneel samenwerken (de opleidingsrelatie) en 27 scholen in het ondernemend samenwerken (het innovatief partnerschap). Slechts drie scholen worden geordend in het kwadrant verkennend samenwerken (de onderwijsrelatie) en 5 scholen scoren rechtstreeks in het kwadrant transactioneel samenwerken (de stagerelatie). Op grond van de uitkomsten van de enquête is gekeken of er samenhang is tussen de organisatieaspecten van scholen voor primair onderwijs (Leidse Octaëder) en de positie die de scholen innemen op de vier kwadranten van Kaats et al. (2005). De belangrijkste resultaten hiervan zijn dat er sterke samenhang te vinden is bij de *as uitwisselen versus delen* en het aspect *strategieën*. Het gaat hier om talentontwikkeling van zittend personeel en om de scholing van medewerkers in het kader van veranderingen in hun taakuitvoering. Naarmate scholen meer gericht zijn op het *delen* van organisatieaspecten (bijvoorbeeld personeel of informatie) is er samenhang met aandacht voor talentontwikkeling en scholing. Het item 'medewerkers van de scholen en opleiding kunnen in elkaars organisaties werkzaamheden verrichten' vertoont ook samenhang op de *as verbeteren-vernieuwen*. Dat wil zeggen: naarmate scholen meer gericht zijn op vernieuwen is er

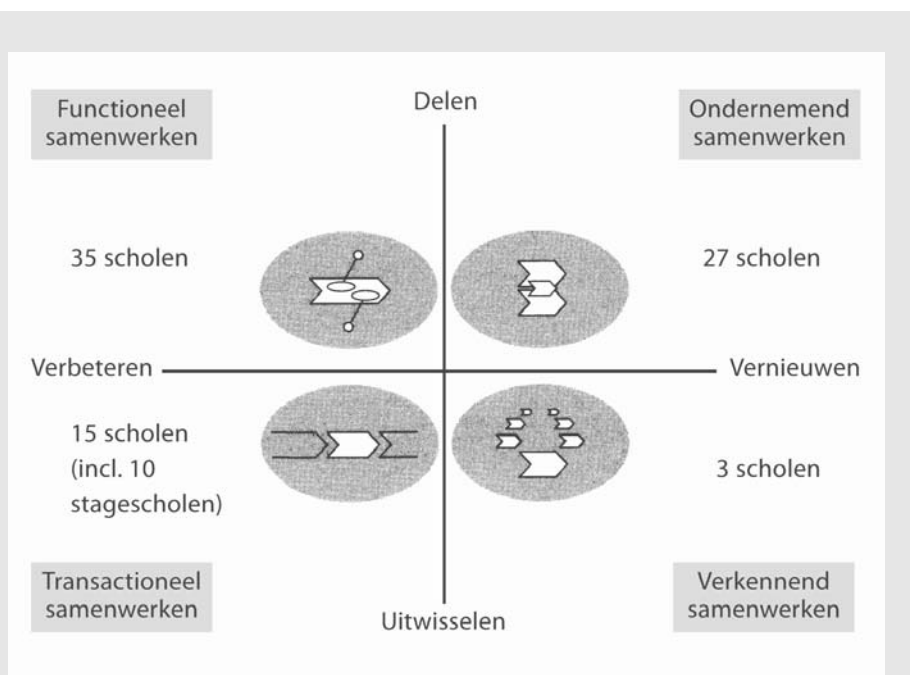
samenhang met het item 'medewerkers verrichten werkzaamheden in elkaars organisaties'. Uit de data blijkt ook dat naarmate scholen meer gericht zijn op *vernieuwing*, er meer aandacht is voor het welbevinden van de medewerkers en dat betrokkenen meer met elkaar praten over veranderprocessen in de organisatie. Ook komt naar voren dat naarmate organisaties meer gericht zijn op *vernieuwing* (en gericht op aandacht voor cultuur en mensen) er ook aandacht is voor *structuren en strategieën*. Dit sluit aan bij de theorie dat in het geval van tweede-ordeveranderingen *alle* clusters van organisatieaspecten veranderen. De veronderstelling daarbij is dat mensen de cruciale factor zijn om vernieuwingen te *initiëren* en dat strategieën en structuren van belang zijn om deze vernieuwingen te *borgen*.

#### Samenwerken en innoveren

De volgende vijf innovaties worden door de scholen vooral aan de samenwerking toegeschreven (achter het item staat de gemiddelde score op de vijfpuntschaal van alle scholen en de standaarddeviatie (std)).

- het betrekken van studenten bij hun leerproces (3,9 en std. 0,69);
- afstemming tussen theorie en praktijk (3,4 en std 1,04);
- onderzoek door studenten (3,37 en std. 0,95)
- geprofileerd afstuderen van studenten (3,33 en std. 0,93);
- versterking van de kennisbasis op het gebied van taal en rekenen (3,11 en std. 0,97).

De andere stellingen hebben een gemiddelde waarde onder het theoretisch gemiddelde van 3; dat wil zeggen dat deze innovaties in de perceptie van de meeste respondenten niet aan de samenwerking met de lerarenopleiding zijn gerelateerd.



Figuur 3: Onderzochte scholen geplaatst in de vier grondvormen van samenwerken (Kaats et al. 2005).

#### Voorlopige resultaten van het kwalitatieve deelonderzoek

##### Stagerelatie (type 1)

Uit de interviews komt naar voren dat innovaties in deze scholen vooral in gang worden gezet door het inhuren van experts, veelal een schoolbegeleidingsdienst of het nascholingsinstituut van de lerarenopleiding. De cultuur is gericht op het 'expertdenken': men vertrouwt op experts die de vernieuwing inhoud geven en de teamleden begeleiden bij de invoering hiervan. De respondenten geven aan dat afspraken nakomen, vertrouwen kunnen hebben in elkaar, communicatie en ontmoeting cruciaal zijn in de samenwerkingsrelatie. Respondenten vertellen dat gesprekken met mensen van de opleiding over onderwijs en over het vak voor hen van waarde zijn. Negatieve ervaringen met een lera-



renopleiding leiden soms tot verbreking van een jarenlange relatie. Enkele respondenten vinden het competentiegericht opleiden een zware belasting en 'tekenen liever lessen af'. Er zijn ook respondenten die enthousiast zijn over het competentiegericht opleiden en de vrijheid van studenten om bij te dragen aan de schoolontwikkeling. De antwoorden van de respondenten bieden geen aanwijzingen dat samenwerking met de lerarenopleiding tot innovatie leidt; wel dragen studenten bij aan de ingezette schoolontwikkeling. Schoolontwikkelingen die genoemd worden zijn onder andere: coöperatief leren, sociaal-emotionele ontwikkeling van kinderen (kanjertraining) en activerende directe instructie.

### **Opleidingsrelatie (type 2)**

De geïnterviewden vanuit de opleidingsrelatie geven aan dat er veel aandacht is voor het leren van de studenten. Het ruimte bieden aan het leren van de student zien ze als hun centrale opdracht. Studenten zijn niet per se aan een mentor gekoppeld, maar kunnen op schoolniveau ook andere activiteiten ontwikkelen of, wanneer dit nodig is vanuit hun leerbehoefte, bij een andere mentor een deel van hun praktijkleren doen. Er ontstaat een klimaat van: 'Alles is hier mogelijk, maar een student moet wel zelf de verantwoordelijkheid nemen'.

Een meerderheid van de geïnterviewden geeft aan dat ze de samenwerking met de opleiding zo wil houden. Deze geïnterviewden hebben geen behoefte aan een vorm van samenwerking zoals die binnen een partnerschap plaatsvindt. Ze voelen zich verbonden met een opleiding en een basis daarvoor is het goede contact. Op deze scholen heeft bijna iedere leraar een student. De respondenten ervaren dit als waardevol, omdat 'het begeleiden van jonge mensen me scherp houdt' en hen zelfs stimuleert in het bijhouden van vakliteratuur. Ten slotte geven respondenten aan naast de opleidingsfunctionaris contact te willen met de opleiding over het opleiden van de studenten en om over het vak te praten.

Innovaties die door de respondenten genoemd worden op organisatieniveau zijn: functiedifferentiatie, werken met studententeams op de school, het vanuit de school organiseren van intervisie met studenten door alle opleidingsjaren heen. Op (inter)organisatieniveau worden genoemd: het ontstaan van netwerken tussen opleiding, besturen en scholen. Op het niveau van het curriculum wordt onder andere genoemd: een studententeam van tien studenten dat een thema 'gezondheid' gedurende drie weken door de hele school heen ontwerpt en uitvoert.

### **Onderwijsrelatie (type 3)**

In deze samenwerkingstypering scoorden slechts drie van de tachtig scholen. De geïnterviewden behoren tot 'bijzondere' scholen, bijvoorbeeld een school voor speciaal basisonderwijs met een regionale functie en een 'taalschool'. Deze scholen hebben als kenmerk dat ze met veel verschillende maatschappelijke organisaties samenwerken. Ze worden gekenmerkt door innovaties op het eerste- en tweede-ordeniveau. De relatie met de opleiding is gericht op een win-winsituatie.

Respondenten geven aan vooral productgericht te zijn en minder te investeren in de relatie. Het opleiden van studenten wordt met name gezien als investeren in de eigen personeelsvoorziening. Studenten zijn ondersteunend bij de vernieuwingen van de school. Een voorbeeld daarvan is het mede vormgeven en ontwikkelen van ateliers door groepen studenten samen met leraren en het mede uitvoering geven aan het concept *De vreedzame school*.

### **Innovatief partnerschap (type 4)**

Opvallend bij de respondenten van de scholen die ondergebracht zijn bij het type innovatief partnerschap is het grensoverschrijdend samenwerken in het kader van integraal personeelsbeleid. De besturen hebben de samenwerking als belangrijk onderdeel van hun strategisch beleid geformuleerd en investeren hierin ook financieel. De geïnterviewden voelen zich gelijkwaardig aan de opleiding en hebben een betrokken en kritische houding naar het curriculum. De samenwerking leidt volgens hen niet alleen tot innovatie op het gebied van de organisatie, maar ook van het curriculum van de scholen en de opleiding. Er ontwikkelt zich een nieuwe cultuur in de richting van het ontwikkelingsgericht veranderen, dat als kenmerk heeft dat alle betrokkenen deel hebben aan het innovatieproces. Dit komt tot uiting in leerwerk gemeenschappen waar leraren, studenten en docenten van de opleiding met verschillende achtergronden met elkaar op een onderzoekende manier samenwerken en leren. Voorbeelden van innovaties die genoemd worden zijn: ontwikkelbijdrage aan de academische opleiding voor leraren en het mee-ontwerpen van een beoordelingsinstrument voor het praktijkleren. Daarnaast is er aandacht voor conceptuele vernieuwing, zoals het werken met kinderen en teamleden vanuit de visie Human Dynamics en het doorvoeren van ontwikkelingsgericht onderwijs in alle groepen van de basisschool.

### **Tot slot**

'Wie je bent als mens en als organisatie krijgt betekenis in relatie tot de ander' komt tot uitdrukking in de voorlopige resultaten van het onderzoek. Mensen en cultuur spelen een cruciale rol in de manier waarop wordt samengewerkt. Uit het kwantitatieve deelonderzoek komt naar voren dat naarmate scholen vernieuwender zijn, er meer aandacht is voor het aspect 'mens en talentontwikkeling'.

Opvallend is de hoge score op de dimensie *delen*. Scholen geven aan dat de opleiding en de scholen afhankelijk zijn van elkaar en elkaar nodig hebben. Ze geven ook aan dat de samenwerking vooral gericht is op het verbeteren van de huidige situatie en niet zozeer gericht op vernieuwing. Daarnaast zien we dat samenwerking vooral plaatsvindt rondom het opleiden van studenten en dat ook innovatie door samenwerking vooral op dit terrein ligt. Opvallend is dat scholen aangeven dat samenwerking met iedere partner kan. In enkele interviews kwam expliciet naar voren dat na de keuze voor een partner scholen graag langdurig willen samenwerken om tot het goed samen opleiden van studenten en/of tot vernieuwing

te komen. Mijn veronderstelling is dat het samenwerken in de vorm van de stagerelatie minder zal worden. Dit heeft vooral te maken met het stimuleren van 'opleiden in de school'. De opleidingsrelatie komt veelvuldig voor. In deze relatie staat het opleiden van studenten centraal en er zijn scholen die de samenwerking hiertoe beperkt willen houden. Vanuit het kwalitatieve deelonderzoek veronderstel ik dat de onderwijsrelatie in de toekomst in aantal zal toenemen. Door de toegenomen professionalisering en de grotere financiële autonomie van scholen kan het zijn dat de win-wingedachte toeneemt waardoor scholen niet bij een lerarenopleiding blijven, wat ze eerder vanuit de historie of hun identiteit wel deden. De respondenten van de scholen in de innovatieve partnerschaprelatie geven aan aandacht te hebben voor innovatie in samenwerking. Er is sprake van tweede-ordeveranderingen. Ook rapporteren ze dat ze de samenwerking als gelijkwaardig ervaren en zijn betrokken en kritisch op de opleiding. In de praktijk is er sprake van grensoverschrijdend samenwerken: leraren verzorgen onderwijs op de pabo en pabodocenten ondersteunen leraren in het worden van expert op een vakdomein, bijvoorbeeld ontwikkelingsgericht onderwijs.

**Uit het kwantitatieve deelonderzoek komt naar voren dat naarmate scholen vernieuwender zijn er meer aandacht is voor het aspect 'mens en talentontwikkeling'.**

In het onderzoek komt naar voren dat de vier ontwikkelde samenwerkingstyperingen in de praktijk voorkomen en dat er een relatie is tussen de manier van samenwerken en innovatie. Hierbij moet worden opgemerkt dat de dynamiek in de omgeving van een school of van de leerlingpopulatie ook invloed heeft of kan hebben op innovatie. Zo kan een school in een stad met een zeer diverse leerlingpopulatie en veel verhuizingen genoodzaakt zijn om meer te innoveren dan een school in een dorp met een stabiele leerlingpopulatie. De scholen binnen de verschillende samenwerkingstyperingen zijn toevallig heel verschillend van aard. Hierdoor kunnen we voorlopig aannemen dat, ondanks verschillende typen schoolorganisaties, de manier van samenwerken tussen school en lerarenopleiding invloed heeft op innoveren.

Dit onderzoek is nog niet afgerond. De samenwerkingstyperingen kunnen verder uitgewerkt worden, met name op het gebied van culturen en organisatie-leren en meer kennis is nodig over de relatie met innovatie. Daarnaast vraagt de zelfontworpen vragenlijst om verdere validering. Doel hiervan is tevens

dat zij een instrument voor de scholen kan worden, dat ze kunnen hanteren om hun beleid ten aanzien van samenwerken bewust vorm te geven.

## LITERATUUR

- Boonstra, J.J., Steensma, H.O., & Demenint, M.I. (redactie), (2005). *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties. Theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen.* 's-Gravenhage: Reed Business Informatie. Eerste druk, achtste oplage.
- Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren.* Amsterdam: Vossiuspers AUP.
- Caluwe, L.I.A., & Vermaak H., (2006). *Leren veranderen, een handboek voor de veranderingkunde.* Deventer: Kluwer.
- HBO-raad, (2004). *Koersen op meesterschap. Herontwerp, partnerschap en kwaliteitsborging.* Den Haag: HBO-raad.
- Homan, T., (2005). *Organisatiedynamica. Theorie en praktijk van organisatieverandering.* Den Haag: Sdu-uitgevers.
- Inspectie van het Onderwijs en Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie, (2007). *Opleiden in de school, kwaliteitsborging en toezicht.* Den Haag: Inspectie van het Onderwijs.
- Jansen, M.F. (2009). *Op reis gaan. Samen leren innoveren.* Utrecht: Marnix Academie, MOOS-4.
- Jasen, M.F., & Vermeulen, M. (2009). *Samen leren innoveren. (nog niet gepubliceerd)*
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations. Three perspectives.* Oxford: Oxford University Press.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, (2007). *Leerkracht van Nederland.* Zoetermeer: Ministerie OCW.
- NVAO en Inspectie van het Onderwijs, (2007). *Opleiden in de school. Kwaliteitsborging en toezicht.* Zoetermeer: Ministerie van OCW.
- Onderwijsraad, (2005). *Leraren opleiden in de school.* Den Haag: Onderwijsraad.
- Senge, P. (1992). *De vijfde discipline.* Schiedam: Scriptum Books.
- Kaats, E., Klaveren, P., & Opheij, W., (2005). Organiseren tussen organisaties. *Scriptum*, 78-85.
- Kallenberg, A.J., & Rokebrand, F.C.M., (2006). *Kwaliteitskenmerken van opleidingsscholen.* Den Haag: HBO-Raad - OCW.
- Wenger, E., (2007). *Communities of practice. Learning, Meaning and Identity.* New York: Cambridge University Press.
- Wierdsma, A., (2005). *Co-creatie van verandering.* De Gebr. Vos Gaan Uit. Delft: Eburon.
- Weick, K.E., & Quinn, R.E., (1999). Organizational change and development. *Annual Review Psychology* 50: 361-86.