

# Groot denken, klein starten

Scenario's voor pilots voor doorlopend Samen Professionaliseren in  
Amsterdam

April 2021

## Voorwoord

Voor u ligt een voorstel voor scenario's voor pilots waarmee de Amsterdamse onderwijspartners, scholen en lerarenopleidingen, werk kunnen maken van doorlopende professionalisering voor Amsterdamse leraren. Zoals de titel al suggereert, gaat het hierbij om de eerste stappen op weg naar een groter en ambitieus doel. Hoewel de doorlopende ontwikkeling voor leraren alle onderwijsprofessionals aangaat, is dit stuk geschreven voor een beperktere doelgroep, te weten degenen die vanuit hun rol of positie betrokken zijn bij opleidingsscholen of huisacademies. Het initiatief voor dit document ligt bij **Leraar in Amsterdam, een kleurrijk beroep**, een project van de Taskforce Lerarentekort Amsterdam. Dit project is (onder andere) te beschouwen als de kwartiermaker voor het doorontwikkelen van doorlopend samen professionaliseren in Amsterdam.

# Inhoud

Voorwoord .....	1
1. Introductie. ....	3
2. Uitgangspunten.....	4
3. De scenario's .....	6
3.1 Introductie op de scenario's. ....	6
3.2 Scenario 1. Een zelfregulerend netwerk binnen de opleidingsschool (of -scholen).....	7
3.2.1. Voordelen en aandachtspunten van dit scenario .....	7
3.2.2 Scenario opleidingsschool: twee varianten .....	8
3.2.3 Organisatie en proces .....	9
3.2.4 Evaluatie en kennisdeling.....	10
3.2.5 Begroting.....	10
3.3 Scenario 2. Huisacademie als leider in het Amsterdamse samenwerkingsverband.....	11
3.3.1 Voordelen en aandachtspunten van dit scenario .....	11
3.3.2 Scenario huisacademie: twee varianten .....	11
3.3.3 Organisatie en proces .....	13
3.3.4 Evaluatie en kennisdeling.....	13
4. Slotwoord.....	14
Referenties.....	15
Bijlage 1. Opbrengst denktank.....	16
Bijlage 2. Samenvattingen bijeenkomst met vertegenwoordigers van opleidingsscholen en huisacademies.....	18
Bijlage 3. Samenvatting en overzicht verschillen van de scenario's.....	20

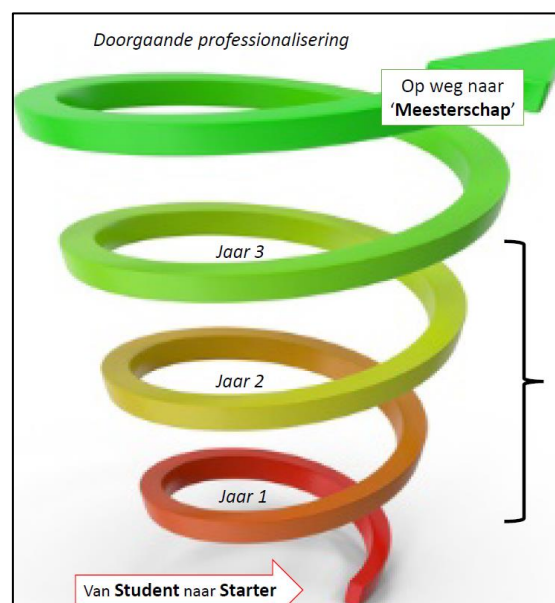
## 1. Introductie.

In het Amsterdamse onderwijs is er zorg om het lerarentekort en dan met name om de ernstige gevolgen van dit tekort voor de Amsterdamse leerlingen. Temeer omdat het tekort ongelijk over de scholen is verdeeld; met name scholen met relatief veel doelgroepoerlingen hebben moeite met het werven en behouden van goede leraren. Dit raakt niet alleen de kinderen en de toekomst van deze kinderen, maar ook de Amsterdamse samenleving.

Om dit tegen te gaan, is in 2018 de Taskforce Lerarentekort Amsterdam opgericht. In deze Taskforce werken de gemeente, de lerarenopleidingen en de scholen samen. De Taskforce bestaat uit meerdere lijnen die ieder moeten bijdragen aan het terugdringen van het lerarentekort. In één van deze lijnen opereert het project **Leraar in Amsterdam, een kleurrijk beroep**. Het doel van **Leraar in Amsterdam, een kleurrijk beroep** is leraren te behouden voor het onderwijs. Het toekomstbeeld is dat leraren *juist* in Amsterdam willen werken, omdat ze weten dat ze daar het verschil kunnen maken *en* omdat ze weten dat ze in Amsterdam hun talenten en capaciteiten optimaal kunnen ontwikkelen.

In de afgelopen twee jaren heeft **Leraar in Amsterdam, een kleurrijk beroep** samen met Amsterdamse vertegenwoordigers van lerarenopleidingen en scholen, professionaliseringstrajecten voor ervaren leraren en leidinggevendenden ontwikkeld en aangeboden. Deze professionaliseringstrajecten leiden niet alleen tot persoonsontwikkeling, maar dragen ook bij aan schoolontwikkeling en oplossingen voor de vele uitdagingen waar het onderwijs voor staat. Daarmee is het doel echter nog niet bereikt; het streven is om samen met de Amsterdamse partners de handen ineen te slaan en te zorgen voor een gezamenlijk en duurzaam professionaliseringsklimaat en bijbehorende infrastructuur.

De ontwikkeling van talenten en capaciteiten van leraren is een doorgaande lijn. Het begint bij de initiële opleiding (van student naar starter), maar daar stopt het niet. Steeds meer scholen bieden startende docenten passende begeleiding en dragen daarmee bij aan de eerste stappen van doorlopende professionalisering (van startbekwaam naar vakbekwaam). Het vervolg van deze lijn is aandacht voor de ervaren leraar en het verder stimuleren van zijn of haar competenties (op weg naar 'Meesterschap'). Deze ontwikkeling is in figuur 1 gevisualiseerd.



Figuur 1. Doorlopende professionalisering

Ten aanzien van deze doorlopende professionalisering zijn de eerste stappen gezet. Steeds meer scholen bieden bijvoorbeeld inductieprogramma's voor startende leraren. Er zijn echter nog de nodige stappen te zetten. Te denken valt aan het verder stimuleren en faciliteren van een leercultuur op school, opdat professionalisering van leraren geen optie, maar de standaard wordt. Of, het samenbrengen van de professionaliseringsbehoefte van de individuele docent met die van de school, opdat professionalisering niet alleen bijdraagt aan betere leraren, maar ook aan beter onderwijs in zijn geheel. Dat vraagt kortom om verdere explicitering van de leervragen (van leraren en scholen) en de verdere ontwikkeling van een passend professionaliseringsaanbod.

Om deze doorlopende professionaliseringslijn op weg naar Meesterschap verder en in gezamenlijkheid te ontwikkelen, heeft een viertal vertegenwoordigers van lerarenopleidingen en scholen zich gebogen over de eerste contouren van zo'n duurzame samenwerking. Deze contouren zijn beschreven als scenario's voor pilots die een tweeledig doel hebben: 1) ze dragen bij aan professionalisering van *ervaren* leraren, opleiders en/of leidinggevenden in het vo en mbo en; 2) de pilots dragen bij aan inzicht in samenwerking tussen organisaties op het gebied van doorlopend professionaliseren en dan met name wat werkt en wat niet werkt. Hiermee zijn de pilots te typeren als 'verkennend (verder) samenwerken' (Kaats & Opheij, 2014, p. 239). In een dergelijke samenwerkingsvorm zijn organisaties gelijkwaardig, staan ze voor een gezamenlijke opdracht en draagt de samenwerking bij aan vernieuwing van het eigen kennisniveau.

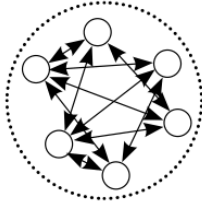

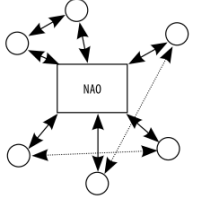
## 2. Uitgangspunten

Bij het ontwerpen van de scenario's hebben de scenaristen zich gebaseerd op een viertal bronnen. De belangrijkste kenmerken uit deze bronnen zijn hieronder weergegeven.

1. De opbrengst van een denktank. In 2020 is een denktank bestaande uit vertegenwoordigers van Amsterdamse scholen en lerarenopleidingen driemaal bijeengekomen om zich te buigen over de vraag hoe doorlopend samen professionaliseren, als een verlengde van Samen Opleiden, eruit kan zien. Met als vertrekpunt dat het gaat om samenwerking en gedeeld eigenaarschap van alle Amsterdamse scholen en lerarenopleidingen. Een samenvatting van de opbrengst van deze drie sessies is te vinden in bijlage 1. De belangrijkste aanbevelingen zijn:
  - a. Start vanuit de samenwerkingsverbanden rond de opleidingsscholen en huisacademies. Daar is immers al aandacht voor leren en ontwikkelen van leraren.
  - b. Bouw voort op wat er in opleidingsscholen gebeurt: begeleiding studenten en begeleiding van startende docenten. Trek dit door naar professionalisering voor zittende docenten.
  - c. Opleidingsscholen of huisacademies stellen hun professionaliseringsaanbod voor ervaren leraren ook open voor leraren en leidinggevenden van andere scholen of opleidingsscholen.
  - d. Creëer een Amsterdamse infrastructuur die als een paraplu boven de opleidingsscholen en huisacademies fungeert. Deze infrastructuur kan vraag en aanbod samenbrengen.
  - e. Zoek zoveel mogelijk aansluiting bij bestaande samenwerkingsverbanden, zoals opleidingsscholen, maar ook organisaties als Bètapartners en/of OPeRA.
  - f. Persoonlijke ontwikkeling van ervaren docenten is idealiter gekoppeld aan schoolontwikkeling. Dat impliceert dat er ook aandacht is voor

kennisontwikkeling en de rol van (deel)schoolleiders, hr-professionals en schoolopleiders.

2. Cruciale elementen van samenwerking tussen organisaties (Kaats & Opheij, 2014). Dat zijn:
  - a. **Gedeelde ambities.** De samenwerking moet iets opleveren wat een individuele organisatie in zijn eentje niet of moeilijk kan bewerkstelligen. De ambitie moet betekenisvol zijn voor de partners en tegelijkertijd in het verlengde liggen van de visie en strategie van de individuele organisatie.
  - b. **Recht doen aan ieders belangen.** Hierbij gaat het om *mutual gains*. Centrale vragen hierbij zijn: 'Hoe kan ik komen tot een samenwerking die recht doet aan ieders belangen?' en 'Wat zijn eventuele geschilpunten waarop de samenwerking kan afketsen?'.
  - c. **Aandacht voor persoonlijke relaties.** Bij samenwerking gaat het zowel om inhoudelijke afstemming als persoonlijke relaties en verhoudingen. Persoonlijke relaties kunnen in het samenwerkingsproces groeien en zijn veeleer te beschouwen als een onderdeel van het proces dan als een strikte voorwaarde.
  - d. **Professioneel organiseren.** Ieder samenwerkingsverband zal goed en professioneel georganiseerd moeten worden. Centrale vragen daarbij zijn: 'Met welke partners kan je het beste samenwerken?' en 'Hoe geef je de besturing en structuur van het samenwerkingsverband het best vorm?'. Vanwege het verkennende karakter van de beoogde samenwerking, zal de organisatie vooral moeten stimuleren en faciliteren.
  - e. **Betekenis gevend proces.** Centrale vragen hierbij zijn: 'Hoe kunnen we de goede dingen op een goede manier doen?' en 'Hoe zorgen we een goede voortgang en kwaliteit?', maar ook 'Hoe komen we tot een goed resultaat?'.
  
3. Voor een verdere verkenning van professioneel organiseren (zie hierboven, 2d), is bij het ontwerpen van de scenario's gebruik gemaakt van *Organisatienetwerken. De organisatievorm van de toekomst*. De auteurs, Patrick Kenis & Bart Cambré, onderscheiden drie hoofdvormen (zie ook tabel 1).
  - a. **Zelfregulerend netwerk.** Dit is de eenvoudigste bestuursvorm waar verschillende organisaties samenwerken zonder afzonderlijke besturingseenheid. Voordelen van deze vorm zijn: hoge mate van participatie, betrokkenheid van netwerkleden en erg makkelijke te vormen. Nadelen zijn: deze vorm is veelal inefficiënt, er is geen gezicht naar buiten, en vertrouwen speelt een heel belangrijke rol.
  - a. **Leiderorganisatienetwerk.** Bij deze organisatievorm neemt één van de deelnemende organisaties de rol van netwerkmanager op zich. Daarbij is de efficiëntie en de legitimiteit van de leidende partij essentieel. Deze vorm kan zowel bottom-up als top-down starten. De leidende organisatie biedt administratieve hulp en/of faciliteert de activiteiten op zo'n manier dat de doelstellingen van dit netwerk worden behaald.
  - b. **Netwerk administratieve organisatie.** Bij dit derde model wordt er een afzonderlijke entiteit gecreëerd, met een specifieke taak. Deze nieuwe organisatie opereert redelijk zelfstandig. De organisaties die hebben bijgedragen tot de oprichting van deze entiteit zijn veelal vertegenwoordigd in een bestuursraad.

	Zelfregulerend netwerk	Leiderorganisatie-netwerk	Netwerk administratieve organisatie (NAO)
<b>Visualisatie</b>			
<b>Principe</b>	Geen administratieve entiteit, participatie in netwerkmanagement door alle partijen	Administratieve entiteit is een belangrijke netwerkpartij die ook een rol heeft in het primaire proces	Een toegewezen en aparte entiteit is gecreëerd om het netwerk te managen
<b>Benodigde vertrouwen tussen alle organisaties onderling</b>	Hoog	Laag	Matig
<b>Aantal netwerkleden</b>	Weinig	Matig	Matig tot veel
<b>Doelconsensus</b>	Hoog	Relatief laag	Matig
<b>Behoeft aan netwerkcompetenties</b>	Laag	Matig	Hoog

Tabel 1. Vormen van netwerk governance (Kenis & Cambré, 2019)

4. De opbrengst van de denktank is gedeeld met vertegenwoordigers van Amsterdamse opleidingsscholen en huisacademies. Uit deze bijeenkomst zijn de volgende aanvullende suggesties naar voren gekomen.
  - a. Stimuleer bottom-up initiatieven en faciliteer deze. Start met degenen die willen en houd het klein en simpel;
  - b. Betrek ook niet-opleidingsscholen hierbij;
  - c. Breng in kaart welke expertise in Amsterdam aanwezig is en welke hiaten er zijn;
  - d. Er mag ook aandacht zijn voor de professionalisering van lerarenopleiders.

### 3. De scenario's

#### 3.1 Introductie op de scenario's.

De afgelopen jaren is in verschillende gremia, tijdens meerdere bijeenkomsten en met vele personen, gesproken over doorlopend Samen Professionaliseren als een verlengde van Samen Opleiden. Uit deze vele gesprekken komt een **gedeelde ambitie** sterk naar voren. Vrijwel iedereen ziet de meerwaarde van doorlopend professionaliseren in: het draagt bij aan het behoud van gemotiveerde leraren en de kwaliteit van het Amsterdamse onderwijs. Daarnaast is regelmatig genoemd dat onderwijsuitdagingen, zoals kansenongelijkheid en het lerarentekort (veel) beter gezamenlijk aangepakt kunnen worden. Bovendien is er een gedeeld besef dat met doorlopende professionalisering leraren en scholen beter toegerust worden om dergelijke uitdagingen aan te pakken. Ook ten aanzien van de **belangen** zijn er overeenkomsten. Men ziet in dat samenwerking op dit terrein kan leiden tot meer kwaliteit, dat het voorkomt dat ieder het wiel (opnieuw) gaat uitvinden en dat samenwerking kan leiden tot meer (kosten)efficiëntie.

In dit document worden twee hoofdsenario's geschetst, met – uiteraard – verschillen en overeenkomsten. Het eerste verschil betreft de organisatievorm. Volgend op de suggestie van de denktank om voort te borduren op wat er reeds in opleidingsscholen en huisacademies gebeurt (1a)

is er gekozen voor een scenario 1 waarbij binnen de opleidingsschool een **zelfregulerend netwerk** wordt gevormd en een scenario 2 waarbij een huisacademie de rol van **leidersorganisatie** op zich neemt. Er is gekozen voor deze twee verschillende bestuursvormen vanwege de positie en ontwikkelfase waar beide organisatie (opleidingsschool of huisacademie) zich bevinden. Binnen opleidingsscholen, waar scholen en lerarenopleidingen al intensief samenwerken, staat aandacht voor professionalisering voor de ervaren leraar veelal nog in de kinderschoenen. Hiermee wordt participatie en betrokkenheid van alle betrokkenen cruciaal; er is immers nog veel te ontdekken en te ontwikkelen. Actieve participatie en betrokkenheid van de deelnemende organisaties is daarbij essentieel en dat is precies wat een leernetwerk typeert. Een huisacademie richt zich meer dan de opleidingsschool juist op de zittende leraar en heeft vanwege de positionering binnen een schoolbestuur al legitimiteit en de middelen om werkzaamheden efficiënt en doelmatig uit te voeren. Mede om die reden is ervoor gekozen om met dit scenario te kiezen voor een leidersorganisatie.

Een tweede verschil tussen beide hoofdscenario's volgt op bovenstaande. Door het verkennende karakter van scenario 1 (opleidingsschool) is dit een heel open scenario; zowel de inhoud van het professionaliseringstraject als de taakverdeling is nog niet bepaald. Bij scenario 2 (huisacademie) is meer uitgewerkt. Er worden concrete voorstellen gedaan voor de inhoud van het professionaliseringstraject en de doelgroepen zijn gedefinieerd. Daarbij wordt gebruikt gemaakt van wat er in de afgelopen jaren onder de paraplu van **Leraar in Amsterdam, een kleurrijk beroep** is ontwikkeld. Kortom, waar bij scenario 1 nog veel openligt, is bij scenario 2 al meer ingevuld.

Naast deze twee voornaamste verschillen is er ook een belangrijke overeenkomst. De professionaliseringstrajecten in beide scenario's gaan uit van de leervraag van de deelnemers. Een tweede overeenkomst is dat bij beide scenario's de persoonlijke ontwikkeling gepaard gaat met onderwijs- of schoolontwikkeling.

Dit gezegd hebbende, beide scenario's vragen om zorgvuldige monitoring. Het gaat immers om verkennend samenwerken en de eerste ervaringen zullen richtinggevend zijn voor het vervolg. Bij de monitoring gaat het om vragen als: 'hoe dragen de pilots bij aan professionele ontwikkeling van leraren en daarmee de ontwikkeling van het Amsterdamse onderwijs?', 'welke bestuursvorm is daarvoor geschikt?' en 'hoe krijgen binnen de pilots de cruciale elementen van samenwerken vorm?'. Oftewel, bij de monitoring zij de uitgangspunten van deze pilots leidend.

Hieronder staan de scenario's beschreven. Daarbij wordt zoveel mogelijk verwezen naar de uitgangspunten (opbrengst denktank) en de cruciale elementen van samenwerking. Dat doen we ofwel door te verwijzen naar (tussen haakjes) een nummer, zoals 1a (= eerste aanbeveling van de denktank) of door vermelding – in **vet** - van een bepaald aspect van succesvolle samenwerking, zoals **gedeelde ambitie**. Hoe de verschillende scenario's invulling geven aan de aspecten van samenwerking, is vervolgens ook nog samengevat in een tabel (bijlage 3).

### 3.2 Scenario 1. Een zelfregulerend netwerk binnen de opleidingsschool (of -scholen)

#### 3.2.1. Voordelen en aandachtspunten van dit scenario

Opleidingsscholen hebben als voordeel dat lerarenopleidingen en scholen al intensief samenwerken. Bij sommige opleidingsscholen ligt de nadruk (nog) op de begeleiding van studenten, bij andere opleidingsscholen is het aandachtsgebied uitgebreid naar de begeleiding van startende leraren of zelfs de ervaren leraar. De ontwikkelingen binnen de opleidingsscholen hebben niet alleen geleid tot een goede samenwerking tussen organisaties, maar heeft ook de **persoonlijke en professionele relaties** tussen opleiders en docenten versterkt. Dat zijn waardevolle uitgangspunten voor een verdere uitbouw van deze samenwerking.



Er zijn echter ook aandachtspunten. Allereerst is dat het financieringsmodel van de opleidingsschool. Opleidingsscholen krijgen vooralsnog alleen een vergoeding voor de begeleiding van de studenten. Dat impliceert dat de financiering voor doorlopende professionalisering van elders moet komen. Desalniettemin, een opleidingsschool is gebaat bij aandacht voor professionalisering van de ervaren leraar, omdat deze ervaren leraren kunnen worden ingezet bij de begeleiding van studenten en startende leraren en tegelijkertijd fungeren als een rolmodel. Dit komt de kwaliteit van de opleidingsschool ten goede en sterke opleidingsscholen dragen bij aan de kwaliteit van het onderwijs.

Een ander aandachtspunt is de **relatie** – of verbinding – tussen de opleidingsscholen en de lijn bestuur – schoolleider – deelschoolleider. Idealiter kan de opleidingsschool (inclusief haar samenwerkingspartners zoals de lerarenopleidingen) inspelen op de professionaliseringsbehoefte van een school(bestuur) en van de individuele leraar. Het is onduidelijk in hoeverre die aansluiting er is. Een pilot kan echter bijdragen tot de eerste stappen voor een sterkere verbinding tussen opleidingsschool en de professionaliseringsbehoefte van een individuele school of schoolbestuur.

Kortom, opleidingsscholen zijn al **professioneel georganiseerd** en zijn er **professionele en persoonlijke relaties** opgebouwd. Een pilot kan, mede door het verkennende karakter, een verdieping en verbreding van deze samenwerking geven en hiermee bijdragen aan de doorgaande professionalisering van leraren. Daarnaast kan een pilot bijdragen aan het verminderen of verhelpen van de bovengenoemde aandachtspunten. Hoe dat kan, volgt hieronder.

### 3.2.2 Scenario opleidingsschool: twee varianten

Dit scenario kent twee variaties en het verschil betreft de schaalgrootte. De eerste variant richt zich op versterking van de samenwerking *binnen* opleidingsscholen, de tweede variant richt zich op versterking van de samenwerking *tussen en binnen* opleidingsscholen. In beide varianten gaat het om het zichtbaar maken van de leerbehoeftes (van leraren, opleiders, leidinggevend) en het toegankelijk maken en doelgericht delen van de reeds aanwezige expertise binnen de opleidingsschool. Het is aannemelijk dat met een groter samenwerkingsverband (variant 2) er een groter expertisenetwerk zichtbaar wordt.

Voor beide scenario's geldt daarnaast de voorwaarde dat de opleidingsschool voldoende is toegerust om de focus te verbreden naar professionalisering van ervaren leraren, opleiders en leidinggevend. Dat wil zeggen dat de begeleidingen van studenten en startende leraren op orde is en dat er een brede visie is op doorgaande professionalisering.

In beide varianten wordt een ontwikkelteam opgericht. Het ontwikkelteam is verantwoordelijk voor het resultaat en een **betekenisgevend proces**. In variant 1 is er sprake van één ontwikkelteam, in variant 2 van twee ontwikkelteams. Het ontwikkelteam volgt een proces waarin de volgende basisfases te onderscheiden zijn: verkennen, delen, overeenkomen, vormgeven en uitvoeren (& vernieuwen).

Het ontwikkelteam kan bestaan uit de volgende personen:

Variant 1. Samenwerking t.b.v. doorlopende professionalisering <i>binnen</i> de opleidingsschool		Variant 2. Samenwerking t.b.v. doorlopende professionalisering <i>tussen en binnen</i> opleidingsscholen	
Coördinator van de opleidingsschool		Coördinatoren van opleidingsscholen	
Van twee scholen behorende bij de	Leraren	Van twee scholen van de twee (of	Leraren
	Schoolopleiders		Schoolopleiders
	Instituutopleiders		Instituutopleiders

opleidingsschool. Van elke school:	Hr-professionals	meer) opleidingsscholen:	Hr-professionals
	Teamleiders		Teamleiders
	Bestuurder		Bestuurder(s)

Tabel 2: mogelijke deelnemers aan het ontwikkelteam

De ontwikkelteams gaan aan de slag met de volgende stappen:

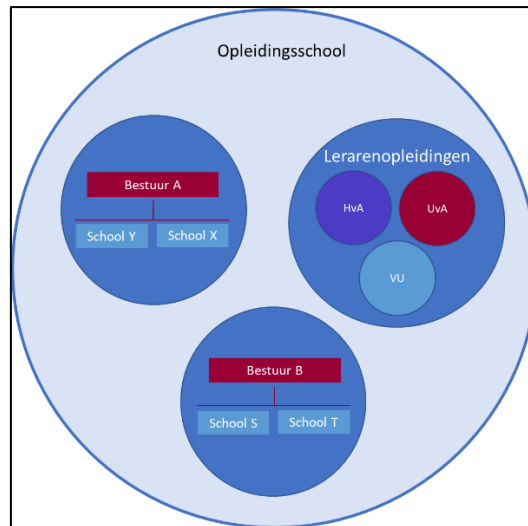
- 1) Verkennen: van de **ambities**, de **belangen** en de **relaties**.
- 2) Delen: van ambities en belangen en komen tot een gemeenschappelijke ambitie.
- 3) Overeenkomen: van oplossingen die bijdragen aan de ambitie en belangen, waarbij de oplossingen of de expertise voor die oplossingen wordt gezocht binnen het netwerk van de deelnemende scholen.
- 4) Vormgeven: van oplossingen.
- 5) Uitvoeren: het echt gaan doen.
- 6) Evalueren: wat werkte goed, wat werkte minder goed; is dit duurzaam? Wat is er nodig om deze organisatiestructuur goed te laten werken?
- 7) Delen en dissemineren. De resultaten (inhoud, proces) delen met Amsterdamse partners (gemeente, scholen en lerarenopleidingen).

Tekstbox 1. Een voorbeeld.

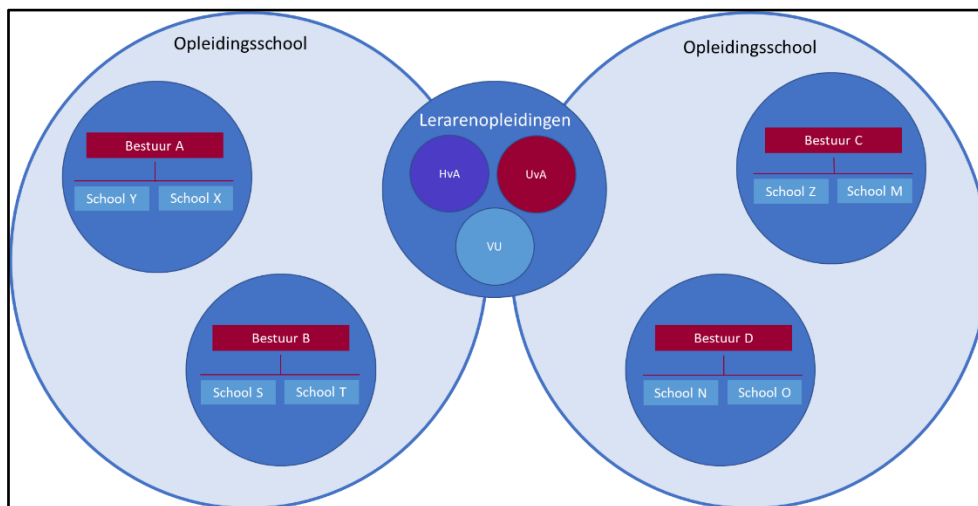
De deelnemers aan het ontwikkelteam **verkennen** allereerst welke ambities er leven bij zichzelf en de (opleidings)school en welke belangen er zijn bij het verwezenlijken (of niet) van deze ambitie. Het ontwikkelteam komt tot de conclusie dat er een sterk **gedeelde** ambitie bestaat in het tegemoet komen aan verschillen tussen lerenden en dat hier enige handelingsverlegenheid is. Hierna **komt** het ontwikkelteam **overeen** hoe ze aan deze handelingsverlegenheid willen werken en wordt er verkend welke expertise er in het netwerk van de scholen, lerarenopleidingen en individuele deelnemers aanwezig is. Dat laatste is een belangrijk onderdeel, want naast het zichtbaar maken van leervragen is ook het zichtbaar maken van expertise een belangrijke component van dit scenario. Na deze fase gaan de deelnemers van het ontwikkelteam het professionaliseringstraject **vormgeven** (of ontwikkelen). Daarbij is er ook aandacht voor de procesmatige en organisatorische aspecten, zoals samenwerking en kwaliteit. Als hierover akkoord is bereikt wordt het traject **uitgevoerd**. Na de uitvoering volgt de evaluatie en het delen van de resultaten.

### 3.2.3 Organisatie en proces

De samenwerking tussen de organisaties is in figuur 2 en 3 gevisualiseerd. Figuur 2 visualiseert de samenwerking *binnen* de opleidingsschool en deelnemende organisaties zijn: scholen, lerarenopleidingen en het bestuur (of besturen) waar de school toe behoort. Figuur 3 visualiseert de samenwerking *tussen en binnen* opleidingsscholen. Uit deze figuur blijkt dat met het verbinden van opleidingsscholen een groot (expertise)netwerk ontstaat.



Figuur 2. Scenario opleidingsschool, variant 1: samenwerking *binnen* de opleidingsschool.



Figuur 3. Scenario opleidingsschool, variant 2: samenwerking *tussen* en *binnen* opleidingsscholen.

### 3.2.4 Evaluatie en kennisdeling

Een uitermate belangrijk onderdeel van het proces is de monitoring. Zoals bij 3.1 is aangegeven is de monitoring en evaluatie meerledig: 1) monitoring op de doelstellingen en aanbevelingen van de denktank; 2) monitoring van de samenwerking (cruciale elementen); 3) monitoring van de organisatievorm en; 4) monitoring van de opbrengst. Het ontwikkelteam **en Leraar in Amsterdam, een kleurrijk beroep** zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de evaluatie. De uitkomst van deze evaluatie wordt beschikbaar gesteld aan de Amsterdamse partners en dient als richtinggevend voor vervolgstappen.

### 3.2.5 Begroting

Deze begroting is gebaseerd op variant 1: één ontwikkelteam binnen een opleidingsschool. Variant 2, samenwerking *binnen* en *tussen* opleidingsscholen, gaat uit van twee ontwikkelteams. De uitgaven en inkomsten nemen dan met een factor 2 toe. Het gaat hierbij om de kosten van voor de facilitering en begeleiding.

Uitgaven	In uren	In euro's (afgerond)	Inkomsten	In euro's
<b>Professionaliseringstraject</b>			<b>Bijdrage deelnemers</b>	

-Vorbereiding en facilitering bijeenkomsten	15.000	Bijdrage per deelnemer, uitgaande van 13 deelnemers <sup>1</sup>	13.000
-Leermiddelen, inclusief gastdocenten	2.000	<b>Bijdrage Leraar in Amsterdam, een kleurrijk beroep</b>	10.000
-Catering	1.300		
<b>Coördinatie</b>			
-Logistieke ondersteuning /organisatie/werving/ voorlichting <sup>2</sup>	1.700		
<b>Monitoring en evaluatie</b>	3.000		
<b>Totaal</b>	<b>23.000</b>		<b>23.000</b>

### 3.3 Scenario 2. Huisacademie als leider in het Amsterdamse samenwerkingsverband

#### 3.3.1 Voordelen en aandachtspunten van dit scenario

Evenals bij opleidingsscholen zijn er in dit scenario voordelen en aandachtspunten. Het eerste voordeel is dat Amsterdamse huisacademies (Esprit, Zaam, MSA, HvA-academie) zich niet alleen richten op startende leraren, maar ook op ervaren leraren en leidinggevenden. Hiermee hebben deze huisacademies een goede uitgangspositie (suggestie denktank 1a) om een trekkersrol op zich te nemen. Een ander voordeel is dat huisacademies verankerd zijn binnen een schoolbestuur en dat zij vanuit die positie de individuele scholen, behorende bij dat bestuur, goed kunnen bereiken (**relaties**). Bovendien, de verankering binnen een bestuur maakt het mogelijk dat huisacademies gebruik kunnen maken van een bestaande infrastructuur en organisatorische ondersteuning. Daarnaast onderhouden huisacademies **relaties** met zelfstandige opleiders (zzp'ers) of trainers van verschillende scholen of lerarenopleidingen. Deze opleiders of trainers verzorgen een deel van het professionaliseringsaanbod.

Ten aanzien van **relaties** en de positionering van huisacademies in het Amsterdamse zijn er echter ook aandachtspunten. Allereerst is dat de verbinding met de opleidingsscholen. Deze verbinding lijkt zwak te zijn, terwijl beide organisaties professionalisering tot doel hebben. Een pilot kan bijdragen aan een versterkte en doelgerichte samenwerking.

Een ander aandachtspunt is de spanning tussen reikwijdte en kostenefficiëntie. Voor huisacademies is het vaak een hele uitdaging om samenwerking en interactie tussen de verschillende scholen te bewerkstelligen. Het aanbod openstellen voor scholen buiten het eigen bestuur maakt die uitdaging wellicht nog groter, terwijl dat ook een groot voordeel kan opleveren. Immers, meer massa kan kostenefficiëntie bevorderen.

Kortom, huisacademies hebben een goede uitgangspositie om een leidende rol te nemen in een **leiderorganisatienetwerk**; de uitdagingen liggen op het terrein van reikwijdte – en daarmee beheersbaarheid - en de relatie met de opleidingsschool.

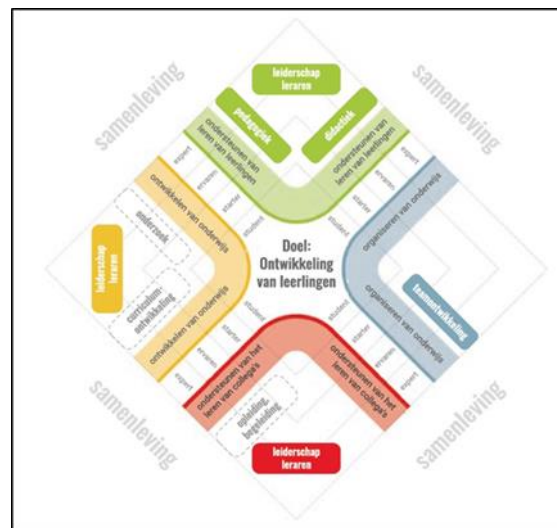
#### 3.3.2 Scenario huisacademie: twee varianten

In dit scenario neemt een huisacademie de leiding bij het aanbieden van een vraaggestuurd professionaliseringstraject. Dit professionaliseringstraject wordt opengesteld voor alle Amsterdamse scholen, inclusief de lerarenopleidingen (zie denktank, 1c).

<sup>1</sup> Hierbij is uitgegaan van een eigen bijdrage van € 1.000,-.

Net zoals bij scenario 1 zijn daarbij twee varianties, waarbij de variantie bestaat uit de doelgroep.

De **eerste variant** betreft professionalisering voor ervaren leraren, maar vooral ook opleiders (suggestie 4b). Deze opleiders kunnen werkzaam zijn in een opleidingsschool, maar ook op een lerarenopleiding. Deze opleiders verdiepen zich in de complexere pedagogiek en didactiek in relatie tot de wijze waarop zij studenten en startende leraren begeleiden, oftewel in opleidingsdidactiek. De opgedane expertise kan vervolgens ten goede komen aan de kwaliteit van de opleidingsschool, maar kan ook worden ingezet bij een huisacademie. Een dergelijke professionalisering draagt bij aan ontwikkeling op twee terreinen van het beroepsbeeld: het ondersteunen van het leren van (aanstaande) collega's (rode kwadrant) en het ondersteunen van het leren van leerlingen (groene kwadrant). Dit traject is daarmee ook te beschouwen als een vorm van 'train de trainer' en kan zodoende een impuls geven aan de kwaliteit van de opleidingsschool en op langere termijn de kwaliteit van het onderwijs.



Figuur 4. Een dynamisch beroepsbeeld. Naar: Snoek et al (2017). Een beroepsbeeld voor de leraar.

#### Tekstbox 2. Inhoud leergang Expert Pedagogiek en Didactiek

De leergang Expert Pedagogiek en Didactiek van **Leraar in Amsterdam, een kleurrijk beroep** kan hierbij als voorbeeld dienen. In deze leergang gaan drie deelnemers van dezelfde (opleidings)school aan de slag met complexe pedagogiek of didactiek, zoals differentiatie en zelfregulerend leren. Dat doen zij door hun eigen praktijk onder de loep te nemen en op basis van input van experts en in samenwerking met de collega's deze eigen praktijk vervolgens te verbeteren. Daarbij wordt gebruik van werkvormen (lesson study, doelsysteemdidactiek) die bewezen effectief zijn en die de deelnemers na de leergang blijvend kunnen inzetten.

In de **tweede variant** bestaat de doelgroep uit leraren en scholen. Deelnemende leraren verdiepen zich, gesteund door hun leidinggevende, in leiderschap van leraren en wat ervoor nodig is om binnen een school een nieuwe rol als initiator of trekker van onderwijsvernieuwing op te pakken.<sup>3</sup> Persoonlijke ontwikkeling en schoolontwikkeling komen hier samen (denktank, suggestie 1f). Voor deze variant kan men gebruik maken van de leergang Leiderschap van Leraren, die eveneens onder de paraplu van **Leraar in Amsterdam, een kleurrijk beroep** is ontwikkeld.

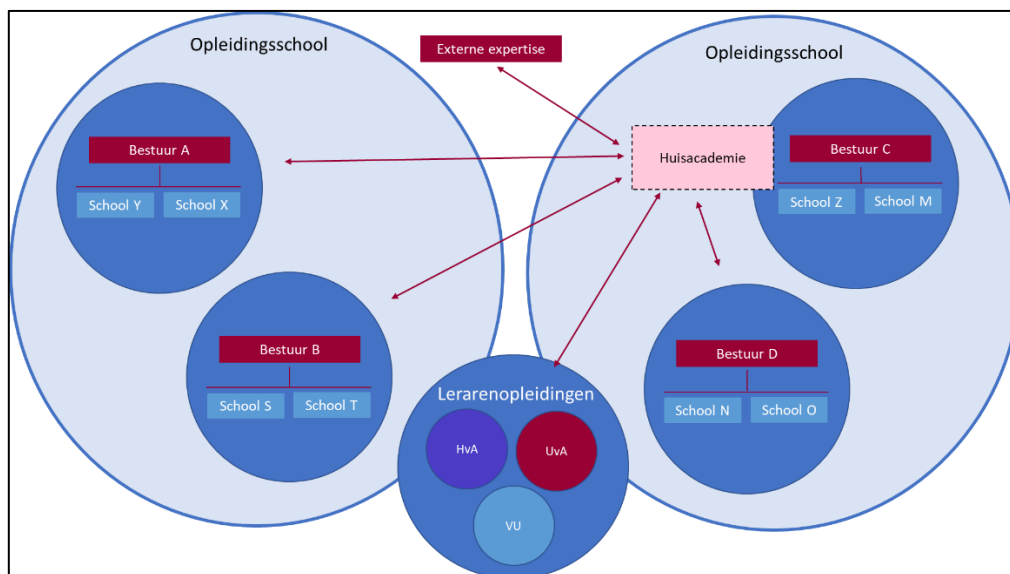
### Textbox 3. Inhoud leergang Leiderschap van Leraren

De leergang *Leiderschap van leraren* is gericht op het ondersteunen van leraren om binnen hun school het initiatief te nemen bij onderwijsontwikkeling en daarbij hun collega's te betrekken. Daartoe biedt het traject leraren de gelegenheid om samen met collega's van andere Amsterdamse scholen hun leiderschap te ontwikkelen en inzichten te verwerven rond onderwijsontwikkeling en veranderprocessen. Het is daarmee een persoonlijk leiderschapstraject én een traject gericht op schoolontwikkeling.

### 3.3.3 Organisatie en proces

De huisacademie neemt, zoals gezegd, de **leidende rol** in deze samenwerking tussen organisaties. Dat houdt in dat de huisacademie verantwoordelijk is voor de communicatie, werving, financiën, de inhoud van het programma en de bijbehorende logistiek. Dat wil niet zeggen dat de huisacademie alle aspecten volledig zelf hoeft uit te voeren. Ten aanzien van het programma kan zij bijvoorbeeld externe expertise inhuren; van andere huisacademies, van scholen, van lerarenopleidingen, van commerciële kennisinstellingen of van zzp'ers. Het uitgangspunt blijft de leervraag van de deelnemers. Daarnaast kan **Leraar in Amsterdam, een kleurrijk beroep** de huisacademie daarbij ondersteunen, met name op het gebied van werving en communicatie.

Om de **relatie** en verbinding tussen de verschillende personen, die ieder vanuit hun rol bijdragen aan de ontwikkeling van leraren, te versterken (denktank, suggestie 1f), èn **betekenis** te geven aan het **proces** wordt voorgesteld om parallel aan de professionaliseringsmogelijkheid een werkgroep op te richten. Deze werkgroep houdt zicht op het proces en monitort het meerledige doel van deze pilot (zie 3.1)



Figuur 5. Scenario 2. Een huisacademie als leidersorganisatie.

### 3.3.4 Evaluatie en kennisdeling

De werkgroep is samen met **Leraar in Amsterdam, een kleurrijk beroep** verantwoordelijk voor de monitoring. Evaluatie gebeurt op dezelfde niveaus als is voorgesteld bij scenario 1 (zie 3.2.4). De uitkomst van deze evaluatie wordt beschikbaar gesteld aan de Amsterdamse partners en dient als richtinggevend voor vervolgstappen.

### 3.3.5 Begroting

Uitgaven	In euro's	Inkomsten	In euro's
----------	-----------	-----------	-----------

(afgerond)			
<b>Professionaliseringstraject</b>		<b>Bijdrage deelnemers</b>	
-Voorbereiding en facilitering bijeenkomsten	8.500	Bijdrage per deelnemer <sup>4</sup> , uitgaande van 15 deelnemers	15.000
-Leermiddelen, inclusief gastdocenten	2.300	<b>Bijdrage Leraar in Amsterdam, een kleurrijk beroep</b>	10.000
-Catering	1.200		
<b>Werkgroep<sup>5</sup></b>			
-8 leden, 4 bijeenkomsten van 2 uur	4.800		
<b>Coördinatie</b>			
-Logistieke ondersteuning /organisatie/werving/voorlichting	5.200		
<b>Monitoring en evaluatie</b>	3.000		
<b>Totaal</b>	<b>25.000</b>		<b>25.000</b>

#### 4. Slotwoord

In dit voorstel voor scenario's is geprobeerd zoveel mogelijk aspecten, die van belang zijn bij het samen oppakken van doorlopende professionalisering, mee te nemen. Tegelijkertijd is er ook veel niet gezegd (geschreven) of hooguit terloops aangestipt. Denk bijvoorbeeld aan de verbinding tussen wat er gebeurt binnen huisacademies en opleidingsscholen. Of het in verder in kaart brengen van de competentieontwikkeling van startende leraar naar expert leraar. Dat zijn niet alleen heel interessante, maar op den duur waarschijnlijk zelfs cruciale onderwerpen om verder uit te werken. Gezien de fase waarin doorlopend samen professionaliseren zich bevindt – aan het begin – is ervoor gekozen om deze onderwerpen voorlopig te parkeren, redenerend dat in deze startfase nog niet alle puzzelstukjes kunnen worden gelegd. Desalniettemin, **Leraar in Amsterdam, een kleurrijk beroep** hoopt dat met deze scenario's de eerste kleine stappen kunnen worden gezet.

<sup>4</sup> Hierbij is uitgegaan van een eigen bijdrage van € 1.000,-

<sup>5</sup> De inzet van de werkgroepleden is in de begroting opgenomen, maar deze inzet kan ook in-kind.

## Referenties

Kaat, E. & Opheij, W. (2014). *Leren samenwerken tussen organisaties. Samen bouwen aan allianties, netwerken, ketens en partnerships*. Deventer: Vakmedianet.

Kenis, P. & Cambré, B. (2020). *Organisatienetwerken. De organisatievorm van de toekomst*. Kalmhout: Pelckmans Pro.

Snoek, M., De Wit, B., Dengerink, J., Van der Wolk, W., Van Eldink, S., & Wirtz, N. (2017). *Een beroepsbeeld voor de leraar: over ontwikkelrichtingen en groei van leraren in het onderwijs*. Utrecht: auteurs.



## Bijlage 1. Opbrengst denktank

### Samenvatting opbrengst denktank voor doorlopend samen professionaliseren in Amsterdam.

#### *Introductie.*

In 2020 is een denktank bestaande uit vertegenwoordigers van scholen en lerarenopleidingen drie keer bijeengekomen om na te denken over de contouren van een duurzame Amsterdamse infrastructuur voor doorlopend samen professionaliseren.<sup>6</sup> In dit document is de opbrengst van deze drie bijeenkomsten samengevat. Wij willen dit graag delen met iedereen die in Amsterdam betrokken is bij het opleiden en verder professionaliseren van (Amsterdamse) leraren.

Het project **Leraar in Amsterdam, een kleurrijk beroep** heeft het initiatief tot deze denktanksessies genomen. Dit project is een van de lijnen van de taskforce lerarentekort Amsterdam en richt zich op het behoud van leraren. Dat wil zij bereiken door leraren een loopbaanperspectief te bieden. Om dat perspectief en de bijbehorende ontwikkelmogelijkheden te realiseren is samenwerking tussen Amsterdamse scholen en kennisinstellingen meer dan wenselijk, al dan niet noodzakelijk. Amsterdamse samenwerking sluit aan bij het beleid van het Ministerie van Onderwijs om de tekorten in het onderwijs regionaal aan te pakken (RAP-regeling, zie ook <https://www.aanpaklerarentekort.nl/regios/voortgezet-onderwijs>)

Vanuit **Leraar in Amsterdam, een kleurrijk beroep** is door scholen, lerarenopleidingen en gemeente afgelopen anderhalf jaar gewerkt aan een aantal initiatieven rond het versterken van ontwikkel- en loopbaanmogelijkheden van leraren. Omdat de looptijd van dit project eindig is, is het van belang om te borgen dat die initiatieven en ambities duurzaam geborgd zijn in een gezamenlijke Amsterdamse infrastructuur. Vanuit dit perspectief wil **Leraar in Amsterdam, een kleurrijk beroep** voor de looptijd van het project graag de rol van kwartiermaker voor doorlopend samen professionaliseren in Amsterdam op zich nemen.

#### *Opbrengst van de denktank*

De denktank heeft de volgende contouren voor een Amsterdamse infrastructuur voor doorlopend samen professionaliseren geformuleerd:

- Een Amsterdamse infrastructuur voor samen professionaliseren zou gericht moeten zijn op alle scholen en leraren in Amsterdam. Om een goede aftrap te nemen ligt het voor de hand om te starten vanuit plekken waar al veel aandacht is voor leren en ontwikkelen van leraren: de (samenwerkingsverbanden rond de) opleidingsscholen en de huisacademies.
- De Amsterdamse infrastructuur voor doorlopend professionaliseren bouwt voort op wat er reeds in opleidingsscholen gebeurt. Veel opleidingsscholen hebben de begeleiding van studenten uitgebreid naar begeleiding van startende leraren. Het ligt voor de hand deze lijn door te trekken naar professionalisering van zittende docenten. Oftewel, opleidingsscholen nemen verantwoordelijkheid op zich van de ontwikkeling van student – starter - ervaren docent - expert. De Amsterdamse infrastructuur fungeert vervolgens als een soort paraplu boven deze opleidingsscholen.

---

<sup>6</sup> De volgende personen hebben deelgenomen of bijgedragen aan de denktank: Alain Kras (gemeente Amsterdam), Alle van Steenis (MSA), Andre Koffeman (UvA), Anna Kaal (VU), Dominicus Kamsma (VU), Elmar van Ee (Opleidingsschol de Dam), Hester van de Kuilen (projectleider), Leonie Blom (projectlid), Marcelle Hobma (opleidingsschool ROSA en VU), Marco Snoek (HvA), Mariette Amsing (HvA), Martijn Meerhoff (Esprit, Alasca), Moniek de Suijck (Esprit), Nursen Sert (Esprit), Percy Henry (Esprit), Sharon Boughanem (ZAAM)

- Deze overkoepelende infrastructuur brengt vraag en aanbod van professionalisering voor ervaren docenten bijeen. Dat is dan niet alleen het aanbod van opleidingsscholen, maar ook van huisacademies en lerarenopleidingen. Om dit aanbod zichtbaar te maken is het raadzaam aansluiting te zoeken bij bestaande samenwerkingsverbanden en loketten, denk aan OPeRA of Bètapartners.
- Amsterdamse opleidingsscholen en huisacademies kunnen zodoende hun aanbod openstellen voor alle Amsterdamse leraren. Dit is niet alleen (kosten)efficiënt, maar kan ook bijdragen aan de creatie van professionele leergemeenschappen. Het biedt bovendien de deelnemers de kans om school- of bestuursoverstijgend aan hun professionalisering te werken.
- De begeleiding van studenten en starters blijft binnen de opleidingsschool. Scholing voor de ervaren leraar kan dan (opleidings)schooloverstijgend gebeuren.
- Scholing voor de ervaren docent is idealiter gekoppeld aan schoolontwikkeling en aan het strategisch personeelsbeleid (s-HRM). Dit impliceert dat er binnen de Amsterdamse infrastructuur er ook aandacht moet zijn voor de rol van (deel)schoolleiders, hr-professionals en bestuurders en dan met name ten aanzien van de verbinding tussen persoonlijke ontwikkeling en schoolontwikkeling en het stimuleren van een lerende cultuur op scholen.

### *Vervolg*

*De denktank onderscheidt twee routes voor het vervolg. De eerste is om te komen tot een gedeelde visie en ambitie, de tweede is om te starten met kleine stappen, oftewel pilots, die onder andere gekenmerkt worden door wederzijdse afhankelijk tussen de verschillende scholen en lerarenopleidingen. De stuurgroep van **Leraar in Amsterdam, een kleurrijk beroep** stimuleert de tweede optie. Om die reden en op basis van de opbrengst van de denktank, èn de reacties van de Amsterdamse partners (op 21 januari) zal een viertal vertegenwoordigers van opleidingsscholen en lerarenopleidingen een aantal mogelijke pilots schetsen, die hopelijk in de zeer nabije toekomst (september 2021) van start kunnen gaan.*

*Deze pilots hebben in ieder geval de volgende kenmerken. Deze kenmerken zijn eveneens met behulp van de denktank tot stand gekomen.*

- *De pilot sluit aan bij actuele leervragen en kwesties van individuele leraren en scholen;*
- *Het betreft een samenwerking van twee of meer opleidingsscholen of huisacademies;*
- *Er is sprake van gedeeld eigenaarschap en wederzijdse afhankelijkheid;*
- *De pilot komt ten goede aan het gehele Amsterdamse onderwijs. Dat kan bijvoorbeeld kan in de vorm van deelname of kennisdeling;*
- *Er is sprake van een goede evaluatie. Dit is een vorm van kwaliteitsborging;*
- *(Deel)schoolleiders en hr-professionals spelen een actieve rol om te verzekeren dat persoonlijke ontwikkeling en schoolontwikkeling bij elkaar komen.*

## Bijlage 2. Samenvattingen bijeenkomst met vertegenwoordigers van opleidingsscholen en huisacademies

### **Samenvatting van reacties op adviezen van de denktank ‘Doorlopend Samen Professionaliseren’**

#### **Aanwezig bijeenkomst 21 januari 2021:**

Alessandra Corda (opleidingsmanager HvA), Emille Heussen (opleidingsschool VOvA), Frits Rovers (opleidingsmanager HvA), Jacobijn Olthof (opleidingsdirecteur ILO-UvA), Jeroen Verzijden (opleidingsschool ACOA en projectleider WOA), Lenneke Reede (hr-professional Ceder), Liesbeth van der Woude (opleidingsschool De Dam), Mariette Amsing (accountmanager Leven Lang Ontwikkelen HvA), Martijn Meerhoff (schoolleider Alasca-Esprit), Nursen Sert (hr-professional Esprit), Shyrin Hornberger (opleidingsschool VoVA), Tessa de Swart (gemeente Amsterdam), Wilma Jongejan (lerarenacademie VU), Karin van Nieuwenhoven en Martine de Nijs (projectmedewerkers Leraar in Amsterdam, een kleurrijk beroep), Marco Snoek (lector HvA en projectlid Leraar in Amsterdam, een kleurrijk beroep), Hester van de Kuilen (projectleider Leraar in Amsterdam, een kleurrijk beroep)

#### **Aanwezig bijeenkomst 3 maart 2021:**

Alle van Steenis (bestuurder MSA), Barbara Dijkgraaf (bestuurder MSA), Irene Sparreboom (a.i. opleidingsmanager HvA), Karin van Nieuwenhoven (projectmedewerker Leraar in Amsterdam, een kleurrijk beroep), Mieke Konings (opleidingsschool De Dam), Petra van Beveren (opleidingsschool NOA), Simone de Kuijk (opleidingsschool De Dam), Yvonne Rijns (opleidingsschool VOvA), Marco Snoek (lector HvA en projectlid Leraar in Amsterdam, een kleurrijk beroep), Hester van de Kuilen (projectleider Leraar in Amsterdam, een kleurrijk beroep)

Verhinderd: Anneke Dekker (opleidingsschool Esprit), Rob van Bever (opleidingsschool VOvA).

### **Introductie**

Voor deze bijeenkomst zijn vertegenwoordigers van Amsterdamse opleidingsscholen en huisacademies uitgenodigd. Het doel was de genodigden te informeren over de opbrengst van een denktank, reacties te verzamelen op deze opbrengst en de belangen, die er zijn bij doorlopend samen professionaliseren, boven tafel te krijgen. Hieronder zijn zoveel mogelijk puntsgewijs de reacties en belangen weergegeven.

### **Reacties op de adviezen van de denktank**

De reacties op de denktank zijn met behulp van Padlet geïnventariseerd. De vragen waren: Wat vind je positief?; Waar twijfel je over?; Welke suggesties heb je?

#### *Positief.*

- Veel genodigden zijn positief over het idee om met pilots te starten;
- Ook is men positief over krachten bundelen: dat leidt tot meer expertise, meer perspectief en voorkomt dat iedereen het wiel uit gaat vinden;

- Het voorstel een loket, waar vraag en aanbod samen komen, te creëren, wordt eveneens gesteund, maar daar zijn ook twijfels over. Starten met pilots en leernetwerken is wellicht haalbaarder.

#### *Twijfels*

- Is er voldoende bestuurlijke steun?;
- Schaalvergroting kan leiden tot bureaucrativering en anonimisering;
- Hoe wordt dit gefinancierd?;
- Wie voelt zich verantwoordelijk en wie is eigenaar?

#### *Suggesties*

- Stimuleer bottom-up initiatieven en faciliteer deze. Start met degenen die willen en houd het klein en simpel;
- Betrek ook niet-opleidingsscholen hierbij;
- Breng in kaart welke expertise in Amsterdam aanwezig is en welke hiaten er zijn.

### **De belangen bij doorlopend samen professionaliseren**

Tijdens het derde deel is in groepen (januari) of plenair (maart) de volgende vraag besproken: Wat zijn, naast de maatschappelijke belangen, de organisatie of individuele belangen van doorlopend samen professionaliseren?

Uit de antwoorden op deze vraag blijkt dat er een groot gezamenlijk belang is. Samen optrekken vergroot de aantrekkelijkheid van het beroep en draagt bij aan de kwaliteit van het onderwijs. Naast deze algemene belangen kwamen ook organisatiebelangen en individuele belangen boven tafel

#### *Voor organisaties (opleidingsscholen, huisacademies of bestuur)*

- Samen optrekken stimuleert (kosten)efficiëntie;
- Samen kan je leraren (en leidinggevendenden en hr-professionals) meer loopbaanperspectieven bieden;
- Samen is er meer ruimte en mogelijkheid voor mobiliteit.

#### *Voor de leraar of leidinggevende die zich wil professionaliseren*

- Samen professionaliseren betekent dat er mogelijkheid is om contextoverstijgend te leren;
- Samen optrekken betekent dat experts van verschillende scholen elkaar kunnen treffen. Sommige experts zijn immers eenlingen in de eigen school;
- Doorlopend samen professionaliseren is een kans om opleiders en ervaren leraren van elkaar te laten leren.

Bijlage 3. Samenvatting en overzicht verschillen van de scenario's.

	<b>Scenario 1a Samenwerking in de vorm van een ontwikkelteam binnen een opleidingsschool</b>	<b>Scenario 1b Samewerking in de vorm van een ontwikkelteam tussen en binnen opleidingsscholen</b>	<b>Scenario 2a Leergang/professionaliseringstraject voor opleiders</b>	<b>Scenario 2b Leergang/professionaliseringstraject voor aankomende teacher leaders</b>
Doelgroep	Leraren, opleiders, (deel)schoolleiders, hr-professionals, bestuurders.	Leraren, opleiders, (deel)schoolleiders, hr-professionals, bestuurders.	Schoolopleiders en instituutopleiders	Ervaren leraren met medewerking van hun leidinggevend
Ambitie	Zichtbaar maken van leervragen en aanwezige expertise	Zichtbaar maken van leervragen en aanwezige expertise	Korte(re) termijn: kwaliteit van de opleidingsschool Lange(re) termijn: kwaliteit van het onderwijs.	Persoonlijke ontwikkeling van de leraar Schoolontwikkeling
Organisatie	Zelfregulerend netwerk in de vorm van een ontwikkelteam	Zelfregulerend netwerk bestaande uit twee ontwikkelteams.	Huisacademie neemt de leiding en draagt zorg voor organisatie: communicatie, aanmeldingen, financiën, inhoud programma, logistiek.	Huisacademie neemt de leiding en draagt zorg voor organisatie: communicatie, aanmeldingen, financiën, inhoud programma, logistiek.
Relatie	Sterk: verdieping en verbreding van bestaande samenwerking in opleidingsschool. Aandachtspunt: de verbinding tussen schoolontwikkeling en dat wat gebeurt in opleidingsscholen.	Sterk: verdieping en verbreding van bestaande samenwerking in opleidingsschool. Samenwerking tussen opleidingsscholen. Aandachtspunt: de verbinding tussen schoolontwikkeling en dat wat gebeurt in opleidingsscholen.	Sterk: de relatie tussen bestuur, scholen en huisacademie Aandachtspunt: de relatie tussen huisacademie en opleidingsschool	Sterk: de relatie tussen individuele leraar en school Aandachtspunt: de relatie tussen individuele scholen en de Amsterdamse opleiders

Proces	Het ontwikkelteam is verantwoordelijk voor het proces, inclusief evaluatie en kennisdeling (met ondersteuning van <b>Leraar in Amsterdam, een kleurrijk beroep</b> )	De ontwikkelteams zijn verantwoordelijk voor het proces, inclusief evaluatie en kennisdeling (met ondersteuning van <b>Leraar in Amsterdam, een kleurrijk beroep</b> ).	De werkgroep is verantwoordelijk voor het proces, inclusief evaluatie en kennisdeling (met ondersteuning van <b>Leraar in Amsterdam, een kleurrijk beroep</b> )	De werkgroep is verantwoordelijk voor het proces, inclusief evaluatie en kennisdeling (met ondersteuning van <b>Leraar in Amsterdam, een kleurrijk beroep</b> )
Bereik (organisatie)	Leraren, opleiders, (deelschoolleider), hr-professional en bestuurder van 1 opleidingsschool en 2 scholen.	Leraren, opleiders, (deelschoolleider), hr-professional en bestuurder van 2 opleidingsscholen en 4 scholen.	Opleiders van alle Amsterdamse opleidingsscholen en lerarenopleidingen.	Leraren van alle Amsterdamse scholen.