

# De kracht van samenwerking

Een verkenning van samenwerking  
tussen scholen en professionals  
buiten het onderwijs en de impact  
op onderwijspersoneel

Arbeidsmarktplatform PO. Van en voor werkgevers en werknemers



# **DE KRACHT VAN SAMENWERKING**

**Een verkenning van samenwerking tussen scholen  
en professionals buiten het onderwijs en de impact  
op onderwijspersoneel**

Nynke van Miltenburg  
Simon Cornel  
Ruud van der Aa

Maart 2022

© Arbeidsmarktplatform PO

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, CD, internet of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

# Inhoudsopgave

<b>SAMENVATTING</b>	<b>3</b>
<b>1. INLEIDING</b>	<b>6</b>
1.1 Doel van de verkenning	6
1.2 Onderzoeksmethode	7
1.3 Leeswijzer	7
<b>2. DE ORGANISATIE VAN SAMENWERKING</b>	<b>8</b>
2.1 De partijen waar scholen mee samenwerken	8
2.2 Het doel van samenwerking	10
2.3 Het bouwen van goede samenwerkingsrelaties	11
<b>3. IMPACT OP ONDERWIJSPERSONEEL</b>	<b>14</b>
3.1 Rolverdeling bij contact met externen	14
3.2 Samenwerking in het takenpakket van onderwijsprofessionals	15
3.3 De impact van samenwerking op onderwijspersoneel	16
3.4 Effectief samenwerken: benodigde competenties	17
3.5 Begeleiding of opleiding	19
<b>4. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN</b>	<b>21</b>
4.1 Conclusies	21
4.2 Aandachtspunten voor effectieve samenwerking tussen scholen en externe partijen	23
4.3 Aanknopingspunten voor vervolgonderzoek	24
<b>Bijlage 1: Lijst van organisaties waar de interviews plaatsvonden</b>	<b>25</b>
<b>Bijlage 2: Interviewleidraden</b>	<b>26</b>
Interviewleidraad schoolleiders	26
Interviewleidraad onderwijsmedewerkers	27

# SAMENVATTING

## *Een landschap van professionele samenwerkingsrelaties*

Scholen opereren in een complex landschap van partijen rondom onderwijs en jeugd. Dit heeft niet alleen een mogelijke impact op de inhoud en organisatie van het onderwijs zelf, maar ook op het onderwijspersoneel: hun dagelijkse werkzaamheden, functie-inhoud en benodigde competenties. Deze impact is nog weinig onderzocht. In deze verkenning inventariseren we op basis van interviews met schoolleiders, leraren en onderwijsadviseurs hoe scholen samenwerken met professionals buiten het onderwijs, wat de impact van samenwerking is op het onderwijspersoneel en hoe personeel in de samenwerking met externen wordt begeleid of opgeleid.

Uit de interviews komt naar voren dat scholen vaak met enkele tientallen externe partijen samenwerken. De belangrijkste partners zijn gemeenten, (jeugd)zorg en kinderopvang. Daarnaast zijn er verschillende andere partijen uit de directe omgeving van de school. Schoolleiders kiezen samenwerkingspartners op basis van hun (onderwijs)visie, waaronder het profiel van de school, vanuit hun visie op de maatschappelijke opgave van de school of vanwege (fysieke) nabijheid vanuit de buurtfunctie van de school. Scholen gaan samenwerking doorgaans niet primair aan ten behoeve van het personeel, hoewel sommige scholen delen van hun dagprogramma uitbesteden om werkdruk van het personeel te verlagen.

## *Structuur in de samenwerking*

Scholen hechten aan korte lijnen met vaste samenwerkingspartners die niet telkens opnieuw hoeven te worden ingewerkt. Partners in hetzelfde gebouw als waar de school is gevestigd, hebben hierbij het voordeel dat het makkelijker is om van elkaars ontwikkelingen op de hoogte te blijven. Verder kunnen externen wanneer nodig direct ingeschakeld worden en kunnen ook ouders makkelijker met de externe partij in aanraking komen.

Belangrijk is verder dat personeel een gedeelde visie op samenwerking heeft, dat samenwerkingspartners gelijkwaardig zijn en dat externen voldoende bij de school betrokken worden, ook informeel, zo dat zij weten wat er speelt. De samenwerking met externe partners kan onder druk komen te staan. Knelpunten die in dit verband worden genoemd zijn verschillen in beschikbaarheid, personeelsverloop bij externen, hoge administratieve lasten (rapportage) en systeemverschillen in financiering en aansturing.

## *Interne organisatie van de samenwerking met externen*

Intern organiseren de scholen de samenwerking in de regel op zo'n manier dat onderwijspersoneel zich zo veel mogelijk op hun kerntaken kan focussen. Voor het coördineren en beheren van de externe samenwerking krijgen personeelsleden soms coördinerende functies toebedeeld, zoals event manager, cultuurbegeleider of IB'er. Afhankelijk van de omvang van de school is dit vaak in deeltijd. De coördinatoren beheren het netwerk van externen en zijn zowel intern als extern eerste aanspreekpunt op de inhoud en de contacten met de externe partij. De schoolleider is eindverantwoordelijk voor samenwerking en houdt de overkoepelende regie.

### *Sleutelrol voor schoolleiders*

Samenwerking is onderdeel van het takenpakket van (met name) schoolleiders en leraren. Schoolleiders spelen een sleutelrol. Zij bouwen en onderhouden netwerken, gaan actief op zoek naar partners, bepalen (in samenspraak met medewerkers) met wie zij een samenwerkingsrelatie aangaan en hoe zij de samenwerking intern beleggen.

Leraren hebben vooral een signalerende en coördinerende functie. Zij weten wanneer zij een externe in moeten schakelen en bij wie zij met welke vraag terecht kunnen. Daarnaast hebben leraren een eigen netwerk van partijen waarmee zij contacten onderhouden. Ook vervullen zij soms coördinerende functies in het contact met externen, waarmee zij hun collega's ontlasten.

### *Samenwerking als investering*

Geïnterviewden geven aan dat het aangaan en onderhouden van samenwerkingsrelaties in eerste instantie een investering is. Wanneer de samenwerking goed loopt, kan het onderwijspersoneel echter ontlasten. Zij kunnen dan taken uit handen geven die niet direct met het onderwijs te maken hebben of die hen onevenredig veel tijd kosten. Samenwerking kan de werkdruk verlagen met name wanneer het goed is georganiseerd en gedocumenteerd en wanneer professionals uit verschillende sectoren elkaar makkelijk weten te vinden en elkaars expertise vertrouwen. Door de 'blik van buiten' krijgen onderwijsmedewerkers een breder en completer beeld van de leerlingen, wat uiteindelijk ook de ontwikkeling van de leerling ten goede komt. Daarnaast doen onderwijsmedewerkers zelf nieuwe ervaring, kennis en vaardigheden op in het contact met externen. Samenwerking met externe professionals wordt hierdoor over het algemeen gezien als een verrijking voor zowel leerlingen als medewerkers.

### *Benodigde competenties*

Effectief samenwerken met externe professionals vraagt van leraren en schoolleiders een aantal specifieke competenties bovenop hun competenties als onderwijsmedewerker. Dit zijn onder andere: (kunnen) netwerken, delegeren en afstemmen, vertrouwen, initiatief tonen, plannen en organiseren, rapporteren, nieuwsgierig zijn, open staan voor feedback, assertiviteit tonen en overtuigen. Bij sommige onderwijsprofessionals zijn deze competenties van nature aanwezig, anderen hebben hierin begeleiding of opleiding nodig. Leraren en schoolleiders leren in de regel met name *on the job* om effectief met externen samen te werken.

Uit de interviews leiden we aandachtspunten af voor optimale organisatie van de externe samenwerking:

- Schoolbesturen kunnen in hun profilering van de school gebruikmaken van hun netwerk van samenwerkingspartners. Dit kan daadkracht en professionaliteit uitstralen. Het kan ook positief uitwerken op de wervingskracht van de school voor nieuw personeel, waarbij de onderwijsprofessional nadrukkelijk wordt gezien als partij in een netwerk van professionele expertise en samenwerking.
- Schoolleiders hebben belang bij een weloverwogen selectie van samenwerkingspartners in lijn met de (onderwijs)visie, bij een heldere interne rolverdeling die breed gedragen wordt door het personeel en bij (informele) training of begeleiding voor het personeel en voor zichzelf, bijvoorbeeld in de vorm van intervisie met collega-schoolleiders.
- Voor leraren is het belangrijk om vanuit gelijkwaardigheid open te staan voor de bijdrage van externen, actief een eigen netwerk te onderhouden en kennis en ervaring te delen met collega's.
- Opleiders kunnen samenwerking met externen benadrukken als een verrijking van een baan in het onderwijs. Dat kan nieuwe groepen sollicitanten aantrekken.
- Voor samenwerkingspartners is het belangrijk om rekening te houden met de organisatie van de school en te zorgen voor vaste aanspreekpunten.

### *Vervolgonderzoek*

In het verlengde van deze inventarisatie zou vervolgonderzoek zich kunnen richten op:

- het gedetailleerder in kaart brengen van het netwerk van onderwijsprofessionals;
- een kwantitatieve inventarisatie van de omvang, aard en (gepercipieerde) effecten van samenwerking op zaken als werkdruk en organisatietevredenheid;
- een gedetailleerder beeld van de ervaringen van leraren, ondersteunend personeel en het perspectief van externe partijen;
- een inventarisatie van de (bestuurlijke) context van samenwerkingsrelaties.

# 1. INLEIDING

Scholen opereren in een complex landschap van lokale en regionale netwerken rondom onderwijs en jeugd. Dit wordt bijvoorbeeld geïllustreerd in een advies van de Onderwijsraad,<sup>1</sup> waarin ruim zeventig partijen worden onderscheiden die een rol spelen bij decentraal onderwijs- en jongerenbeleid. Wanneer leerlingen bijvoorbeeld een zorgvraag hebben, werken scholen intensief samen met gemeente en jeugdzorg, mede dankzij de transitie van de jeugdzorg naar gemeentelijk niveau en invoering van het passend onderwijs.<sup>2</sup> Maar ook rondom het reguliere onderwijs is vaak sprake van intensieve samenwerking, bijvoorbeeld als gevolg van passend onderwijs of onderwijsinhoudelijke keuzes van de school. In een vragenlijstonderzoek geeft bijvoorbeeld 91% van de basisscholen aan samen te werken met één of meerdere kinderopvangorganisaties.<sup>3</sup> Bibliotheken werken samen met 87% van de scholen in hun werkgebied om lezen en leesvaardigheid te bevorderen.<sup>4</sup> Gemeenten leveren vakdocenten gymnastiek om een gezonde leefstijl te bevorderen<sup>5</sup> en maatschappelijke organisaties bieden scholen gastlessen aan.<sup>6</sup>

Samenwerking tussen scholen en partijen buiten het onderwijs heeft niet alleen een mogelijke impact op de inhoud en organisatie van het onderwijs zelf, maar ook op het onderwijspersoneel. Leraren, schoolleiders en ondersteunend personeel staan in contact met externen die op deelgebieden hun expertise inbrengen, bijvoorbeeld op het gebied van zorg, maatschappelijk werk, sport en cultuur. Gezien de veelheid aan (potentiële) samenwerkingspartners, is het de vraag welke impact dit heeft op de dagelijkse werkzaamheden, de functie-inhoud en benodigde competenties van leraren en de overige onderwijsprofessionals die hierin een rol vervullen. Welke impact de samenwerking heeft, hangt af van de partij waarmee, de mate waarin en de manier waarop wordt samengewerkt.

## 1.1 Doel van de verkenning

In deze verkenning onderzoekt het Arbeidsmarktplatform PO de impact van samenwerking tussen scholen en professionals buiten het onderwijs op onderwijspersoneel. Hiertoe verkennen we:

- wat de belangrijkste partners zijn waar scholen mee samenwerken;

<sup>1</sup> Advies *Decentraal onderwijsbeleid bij de tijd*, uitgebracht aan de Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2017). Den Haag: Onderwijsraad.

<sup>2</sup> Smeets, E., Van Veen, D. (2018). *Samenwerking tussen onderwijs, gemeenten en jeugdhulp. Onderzoek naar succesfactoren in praktijkvoorbeelden*. Nijmegen: KBA Nijmegen / Zwolle: Hogeschool Windesheim / NCOJ.

<sup>3</sup> Van der Grinten, M., Kieft, M., Kooij, D., Bomhof, M., Van den Berg, E. (2019). *Samenwerking in beeld 2 – Basisscholen, kinderopvang en kindcentra: de stand van het land 2019*. Utrecht: Oberon.

<sup>4</sup> Van den Dool, A. en Van de Hoek, S. (2021). *Bibliotheken en de samenwerking met het primair onderwijs*. Den Haag: Koninklijke Bibliotheek.

<sup>5</sup> Nijboer, M. (2015). *Samenwerken voor meer sport en bewegen: partnerschap tussen gemeenten, scholen en sportverenigingen*. Utrecht: PO-Raad.

<sup>6</sup> Bijvoorbeeld de technieksector (<https://jet-net.nl/kennisbank/tips-voor-samenwerking-basisscholen/>), de universiteit (<https://www.uu.nl/onderwijs/samenwerking-met-het-basisonderwijs>), natuurorganisaties (<https://www.staatsbosbeheer.nl/Zakendoen/inspirerende-voorbeelden/natuurwijs>) en cultuurinstellingen (<https://www.kunsteducatie.nl/culturele-activiteiten/gastles/>).

- hoe samenwerking met externe partners is georganiseerd;
- wat samenwerking betekent voor de werkzaamheden en gevraagde competenties van onderwijspersoneel;
- hoe onderwijspersoneel wordt begeleid of opgeleid om effectief samen te werken met externe partijen, en of zij daar eventueel behoefte aan hebben;
- welke succesfactoren en mogelijke knelpunten bestaan in de samenwerking tussen scholen en professionals buiten het onderwijs.

Aangezien bestaand onderzoek schaars is, is de verkenning bedoeld als een eerste inventarisatie. We beogen niet om valide uitspraken over de sector te doen. Op basis van gesprekken kunnen we wel een eerste beeld schetsen en aanknopingspunten voor een vervolg identificeren.

## 1.2 Onderzoeksmethode

Deze verkenning is gebaseerd op diepte-interviews met experts en vertegenwoordigers uit de sector: twee onderwijsadviseurs, een expert samenwerking uit het veld, zeven schoolleiders, twee leiders van een integraal kindcentrum, drie leraren, een event manager en een stagiaire van de lerarenopleiding. Bij de selectie van interviewkandidaten uit het veld streefden we naar een gebalanceerde mix van vertegenwoordigers van schoolorganisaties op uiteenlopende locaties, met verschillende denominaties, leerlingenpopulatie, huisvesting en onderwijsconcept. Dit was er primair op gericht om een zo breed mogelijk beeld te krijgen van de samenwerkingsrelaties tussen scholen en externe professionals.

Als eerste stap hebben we een lijst samengesteld van type schoolorganisaties die we mee wilden nemen in het onderzoek. Deze lijst is bijgevoegd in Bijlage 1. Vervolgens hebben we voor ieder type schoolorganisatie een schoolleider benaderd met de vraag of hij of zij bereid was tot een interview. Schoolleiders zijn deels gevonden via het persoonlijk netwerk van het Arbeidsmarktplatform PO. Wanneer wij op deze manier geen schoolleider vonden, hebben wij online een passende school gezocht en de schoolleider telefonisch of via e-mail benaderd. Alle benaderde kandidaten waren bereid om aan het interview deel te nemen. Na afloop van het interview hebben wij enkele schoolleiders gevraagd of wij aanvullend een of twee personeelsleden mochten interviewen. Bijlage 1 toont een overzicht van de scholen waar de geïnterviewden werkzaam zijn.

Om kwaliteit en consistentie van de interviews te verhogen, maakten we gebruik van een interviewleidraad. Deze zijn bijgevoegd in bijlage 2.

## 1.3 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 en 3 behandelen de resultaten van de interviews. In Hoofdstuk 2 schetsen we de context van samenwerking door in te gaan op de partijen waar scholen mee samenwerken, de redenen waarom scholen met deze partijen samenwerken en de manier waarop de samenwerking is georganiseerd. In hoofdstuk 3 focussen we op de impact die de samenwerking heeft op de functie van schoolleiders en medewerkers, de competenties die zij nodig hebben om effectief samen te werken en de manier waarop onderwijspersoneel hierin wordt begeleid en opgeleid. Hoofdstuk 4 bevat de belangrijkste conclusies en aanbevelingen.



## 2. DE ORGANISATIE VAN SAMENWERKING

In dit hoofdstuk beschrijven we de partijen waarmee scholen in het primair onderwijs samenwerken, de visie die hieraan ten grondslag ligt, de manier waarop scholen samenwerken, de succesfactoren en knelpunten die hierbij voor kunnen doen.

### 2.1 De partijen waar scholen mee samenwerken

Scholen werken met tientallen partijen samen. Een van de schoolleiders geeft aan dat haar school met twaalf externe partijen samenwerkt. Twee anderen komen op ongeveer dertig samenwerkingspartners. Andere leiders van scholen en kindcentra kunnen geen exacte schatting geven. Uit de uitgebreide opsomming van samenwerkingspartners die geïnterviewde schoolleiders geven, blijkt wel dat het telkens om enkele tientallen partijen gaat.

#### *Gemeente, jeugdzorg en kinderopvang zijn belangrijkste samenwerkingspartners*

Voor alle geïnterviewden is de **gemeente** een belangrijke samenwerkingspartner, bijvoorbeeld rondom de inhuur van vakdocenten of de leerplichtambtenaar. Ook zijn gemeenten verantwoordelijk voor de bekostiging van (vervangende) nieuwbouw en uitbreiding van scholen. Meerdere geïnterviewden geven aan dat de gemeente betrokken is bij het ontwerp van het schoolgebouw, soms omdat het gebouw een bredere maatschappelijke functie heeft waarin meerdere organisaties samenkomen (bijvoorbeeld kinderopvang, bibliotheek of jeugdzorg). Nieuwbouw- of verbouwplannen gaan gepaard met intensieve contacten met alle betrokken partners en de aannemer of projectontwikkelaar.

Daarnaast geven enkele geïnterviewden geven aan dat hun school contact heeft met **buurt- of wijkteams** om problemen rondom jongeren in de wijk tijdig te signaleren en gezamenlijk aan te pakken.

**Jeugdzorg**, via het Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG), is een tweede belangrijke samenwerkingspartner die alle geïnterviewden noemen. De intensiteit van het contact hangt af van de leerlingenpopulatie. Bij een geïnterviewde van een school met relatief weinig kinderen met een zorgvraag is jeugdzorg één keer per maand een dag aanwezig. Op scholen waar veel leerlingen een zorgvraag hebben is de samenwerking intensiever. Een geïnterviewde uit het speciaal basisonderwijs beschrijft hoe altijd een zorgmedewerker aanwezig is om acute problemen aan te pakken zonder dat het onderwijs van de andere leerlingen verstoord wordt. Het CJG heeft hier een kantoor in de school. De schoolleider, leraren en het zorgpersoneel vergaderen regelmatig over lopende dossiers.

Naast de jeugdzorg, bestaat er volgens de geïnterviewde schoolleiders samenwerking met diverse **andere partners binnen de zorg**. Een aantal geeft bijvoorbeeld aan dat een logopedist, ergotherapeut of fysiotherapeut regelmatig praktijk houdt in de school. Ook school- of onderwijsbegeleidingsdiensten maken deel uit van de zorgstructuur rondom de school. Bij hardnekkige leerproblemen, gedragsproblemen of hoogbegaafdheid bieden zij ondersteuning.

De **kinderopvang** is in veel gevallen ook een belangrijke samenwerkingspartner. Alle schoolleiders geven aan samen te werken met een of meerdere kinderopvanglocaties in het gebouw of in de buurt. Samenwerking bestaat soms uit de 'warme' overdracht, waarbij de leraar en medewerker van de kinderopvang informatie uitwisselen op het moment dat kinderen van de opvang naar school gaan of andersom. Maar de samenwerking kan ook verder gaan. Een van de leiders van een kindcentrum geeft bijvoorbeeld aan dat blokken onderwijstijd en opvang afwisselend gepland zijn door de dag heen. Daardoor hebben leerlingen een gevarieerd dagprogramma en staan leraren en medewerkers van de opvang voortdurend met elkaar in contact. Een ander beschrijft hoe leerlingen uit groep acht komen kijken bij de kinderen in de opvang.

#### *Scala aan aanvullende samenwerkingspartners*

Naast opvang, zorg en gemeente werken geïnterviewden samen met diverse partijen, vaak in de directe omgeving van de school. Welke partijen dit zijn, verschilt per buurt en per school. Een aantal geïnterviewden onderhoudt bijvoorbeeld regelmatig (informeel) contact met de wijkagent en preventiemedewerker. Een geïnterviewde geeft aan dat de school naast een opvanglocatie van het Leger des Heils staat. Zij inventariseren de mogelijkheid om de mensen die door het Leger des Heils worden opgevangen werkervaring in de school te bieden. Een ander schetst hoe ouderen van het lokale bejaardentehuis naar de school komen om kerststukjes te maken met de leerlingen. Een schoolleider organiseert regelmatig uitstapjes naar een instelling waar leerlingen spelenderwijs kennis kunnen maken met wetenschap en techniek. Twee andere geïnterviewden werken samen met buurtbewoners, bijvoorbeeld bij het onderhoud van het schoolplein of bij de evenementen. Andere samenwerkingspartners die geïnterviewden noemen, zijn:

- vakdocenten die bijvoorbeeld als ZZP-er gymnastiek, muzikles of drama geven;
- organisaties die gastlessen aanbieden aan leerlingen (op school of op locatie); bijvoorbeeld over veiligheid, seksualiteit, geldzaken;
- organisaties die trainingen geven aan personeel;
- de regionale pabo's waarmee scholen gezamenlijk stagiaires begeleiden;
- de bibliotheek, die bij sommige geïnterviewden in de school gevestigd is en bij anderen regelmatig wordt bezocht of die boeken aanlevert;
- vluchtelingenwerk, om klassen met nieuwkomers te organiseren;
- buurt- en jongerenwerk;
- onderzoeks- en onderwijsadviesbureaus, bijvoorbeeld voor het implementeren van een onderwijsconcept;
- de gemeentelijke gezondheidsdienst, vanwege de aanpak van de coronacrisis.

#### *Samenwerking met andere scholen*

Hoewel deze verkenning zich richt op samenwerking met professionals buiten het onderwijs, is het voor de volledigheid goed erop te wijzen dat vrijwel alle scholen die wij hebben geïnterviewd intensieve samenwerkingsrelaties onderhouden met andere scholen. Daarbij komt het voor dat scholen elkaar ook opzoeken om van elkaar te leren of om gezamenlijk sterker te staan naar partijen in de omgeving: 'Wanneer we samenwerken, hoeven we niet allemaal opnieuw het wiel uit te vinden. Bovendien ben je samen verantwoordelijk voor de wijk. Als je elkaar op de hoogte houdt en samen dingen oppakt sta je veel sterker en ben je beter in staat

om contacten te onderhouden met andere partijen in de wijk, bijvoorbeeld met de jeugdzorg of wijkagent. De lijntjes zijn korter. We staan er krachtiger in.'

## 2.2 Het doel van samenwerking

Uit het voorgaande blijkt dat scholen met een scala aan partners kunnen samenwerken. Deels worden deze partners **formeel voorgeschreven** door de (zorg)behoefte van leerlingen en de noodzaak om daar een passend onderwijsaanbod voor te bieden. Naast deze verplichte samenwerkingen, zijn er legio aanvullende partners mogelijk. De veelheid aan potentiële samenwerkingspartners maakt dat geïnterviewden keuzes maken in de selectie van partijen waar ze samenwerking mee aangaan. Hieronder beschrijven we, welke overwegingen ten grondslag liggen aan de keuze om met een partij te gaan samenwerken.

### *Samenwerking vanuit onderwijsvisie*

Alle geïnterviewde schoolleiders geven aan dat ze in de eerste plaats een samenwerking aangaan ten behoeve van de leerlingen. Een schoolleider schetst: 'Het kind staat centraal. Daar zoeken we partners bij'. Het gaat schoolleiders bijvoorbeeld om het **verwezenlijken van de (onderwijs)visie van de school**. Een leider van een kindcentrum betreft externe partijen bijvoorbeeld zo veel mogelijk bij de organisatie vanuit zijn visie dat 'de beste zorg geleverd kan worden wanneer zo veel mogelijk professionals beschikbaar zijn voor het kind'.

Het belang van de onderwijsvisie blijkt duidelijk uit de gesprekken met schoolleiders van zogenoemde profielscholen. Een schoolleider illustreert bijvoorbeeld hoe zij potentiële samenwerkingspartners toetst aan het cultuurprofiel van de school. Daarbij stelt de school voor iedere onderwijsunit een raamwerk op van culturele competenties waaraan ze met de leerlingen gaan werken. De samenwerkingspartners worden zo gekozen, dat ze bijdragen aan het ontwikkelen van deze competenties. Een schoolleider van een natuurprofiel school gaat juist diverse samenwerkingen aan met natuurorganisaties. Zij maakt gebruik van de expertise van onderzoeksbureaus en de ervaring van scholen in het buitenland om natuureducatie te verweven in kwalitatief hoogwaardig basisonderwijs.

### *Samenwerking door nabijheid*

**Locatie of nabijheid** van de partner lijkt een rol te spelen bij de keuze voor samenwerkingspartners. Schoolleiders hebben een voorkeur voor samenwerking met partijen die zich in de directe omgeving van de school bevinden, of indien mogelijk in hetzelfde gebouw. Een schoolleider vertelt dat ze hiermee deels beoogt om als school een goede buur te zijn. Een ander is bewust op zoek naar kansen die lokale partijen voor de school creëren: 'We worden een multifunctionele accommodatie. We zijn altijd op zoek naar kansen. Met de partijen waarmee we binnenkort onder een dak zitten, kijken we hoe we elkaar kunnen versterken.' Het aanbod in de buurt bepaalt dus deels het aanbod in de school.

### *Samenwerking vanuit maatschappelijke opgave*

Ook de manier waarop schoolleiders de **maatschappelijke opgave** van de school opvatten, speelt een rol in het aangaan van samenwerking. Een schoolleider op het platteland geeft bijvoorbeeld aan dat de school terughoudend is in de betrokkenheid bij bredere opvoedingsthema's, zoals gezonde voeding, en in het introduceren van wereldproblematiek. Geïnterviewde schoolleiders in achterstandswijken kiezen juist voor samenwerkingspartners die kinderen ondersteunen in hun maatschappelijke vorming en hen helpen om een 'normale' jeugd te hebben: 'Op een gegeven ogenblik blijken de veranderingen in de samenleving rondom onze onderwijslocatie zo te zijn, dat we niet meer gewoon rechthoekig rechtaan een school konden zijn.' Samenwerking vindt daarom niet alleen plaats op onderwijsgebied, maar heeft betrekking op alle aspecten van opgroeien. Zo nodigt een van de geïnterviewde schoolleiders elk half jaar een tandarts uit op school. Een ander organiseert

ieder jaar een schoolreisje naar de Efteling, omdat dit attractiepark een begrip is in Nederland waar de kinderen anders niet mee in aanraking zouden komen. Een derde is bezig een loket van de woningcorporatie en sociale dienst in de school te openen waar ouders terecht kunnen.

#### *Samenwerking om onderwijspersoneel te ontlasten*

Samenwerking wordt veelal niet primair aangegaan ten behoeve van het onderwijspersoneel. De impact op personeel is eerder een neveneffect. Echter, hierop bestaan uitzonderingen. Enkele geïnterviewden vertellen hoe externe partijen zijn ingeschakeld met als doel de werkdruk van het onderwijspersoneel te verlagen. Het gaat hierbij om partijen die onderdelen van het dagprogramma van de leerlingen overnemen. Een lerares illustreert: 'Twee jaar geleden constateerden we een hoge werkdruk bij onze leraren. We hebben toen met het hele team nagedacht over oplossingen. Naar aanleiding daarvan hebben we onder andere een organisatie ingehuurd die tussen de middag de overblijf organiseert, zodat leraren pauze kunnen houden. Ook huren we vakdocenten in en maken we gebruik van gastlessen. Het inzetten van externen zorgt er op deze manier voor dat de kinderen krijgen wat ze nodig hebben, terwijl de leraar even afstand kan nemen.'

#### *Samenwerken in tijden van personeelstekort*

De geïnterviewde schoolleiders zetten (nog) geen externe partijen in om personeelstekorten op te vangen, met uitzondering van uitzend- en detachingsbureaus. Wel geeft een geïnterviewde aan dat er noodplannen klaarliggen om leerlingen een dag in de week te laten begeleiden door een cultuurinstelling in plaats van onderwijs te geven. Een andere geïnterviewde vertelt hoe samenwerking juist wordt belemmerd door personeelstekort: 'Onze leerlingenpopulatie is best uitdagend. Het is niet altijd makkelijk om voor zo'n groep te staan. In het verleden konden combinatiefunctionarissen vanuit de opvang invalkrachten ondersteunen die het alleen niet redden. De functionarissen kennen de kinderen en zijn pedagogisch sterk; de invalkracht is bevoegd. Het werkte goed, maar nu heeft de opvang te weinig personeel beschikbaar voor deze constructie.'

### **2.3 Het bouwen van goede samenwerkingsrelaties**

Geïnterviewden noemen diverse factoren die maken dat samenwerking succesvol verloopt. Daarnaast wijzen zij ook op knelpunten die zij soms ervaren in de samenwerking met externen. Met name het onderhouden van korte lijnen en langetermijnrelaties vinden geïnterviewden belangrijk.

#### *Voorkeur voor korte lijnen en langetermijnrelaties*

Geïnterviewden geven aan in het contact met externen een voorkeur te hebben voor langetermijnrelaties met vaste, lokale partners waar zij korte lijnen mee onderhouden. De externen weten daardoor wat er speelt in de school en kunnen makkelijker in actie komen: 'Experts hoeven zich dan niet in te werken. Ze weten bijvoorbeeld al welke methode aansluit bij de werkwijze van onze school.' Bovendien geven geïnterviewden aan dat bij vaste samenwerkingsrelaties onderling vertrouwen ontstaat, waardoor processen efficiënter worden. Een schoolleider illustreert bijvoorbeeld hoe zorgprofessionals, wanneer zij het oordeel van onderwijspersoneel vertrouwen, sneller een tot een diagnose kunnen komen: 'Je moet een netwerk opbouwen waarin mensen elkaar heel goed kennen. Zodat ze op elkaar vertrouwen: als die het zegt, dan zal het wel zo zijn. Als de juf van groep drie merkt dat er problemen zijn met lezen en denkt dat dat een achterliggende oorzaak heeft, dan mag een zorgprofessional er ook op vertrouwen dat zij daar een goede kijk op heeft.'

#### *Het gebouw delen met samenwerkingspartners*

Een uiterst praktische manier om korte lijnen te faciliteren, is door het schoolgebouw te delen met externen. De school kan bijvoorbeeld gesitueerd zijn in een multifunctionele accommodatie of kindcentrum. Ook kunnen partners zoals zorgaanbieders en de bibliotheek een eigen ruimte in het gebouw hebben. Volgens geïnterviewden

heeft dit als voordeel dat het makkelijker is om contacten te onderhouden: 'Partners die vast in de scholen zitten worden gezien als onderdeel van het team. Zij zitten 'in het systeem' van de leraren.' Afspraken kunnen gemakkelijk 'bij het koffiezetapparaat' worden gemaakt en ook terugkoppeling van externen naar leraren is eenvoudiger.

Geïnterviewden schetsen meer voordelen van het binnenhalen van externen in het schoolgebouw. Zo is het makkelijker om externen in het gebouw doorlopend op de hoogte te houden, wat volgens een geïnterviewde een preventieve werking heeft: 'Iedereen weet bij ons wat er speelt. Er kan dan snel worden ingegrepen. Als kinderen moeten wachten totdat een professional op school langs komt en op de hoogte is gebracht, is de urgentie weg of is het probleem inmiddels veel groter.' Omdat externen binnen de school vroegtijdig kunnen ingrijpen, zijn er volgens deze geïnterviewde minder verschillende partijen nodig rondom het kind.

Ook wanneer ouders bij het contact met externen betrokken moeten worden, kan het voordelig zijn als de externe in het gebouw is gevestigd. Ouders vinden bijvoorbeeld niet altijd hun weg naar de jeugdzorg. Dit kan er volgens geïnterviewden aan liggen dat zij niet snel de wijk uit komen of omdat wantrouwen jegens jeugdzorg bestaat. Wanneer de jeugdzorg een kantoor heeft in het schoolgebouw, is dit anders: 'Als je tegen ouders zegt: misschien is het fijn als je met juf [naam] praat, is de drempel minder hoog omdat ze een vast gezicht is geworden in onze school. We hebben bijvoorbeeld een wekelijkse koffieochtend waarbij ouders onze CJG-medewerkers kunnen ontmoeten. Doordat het bekende gezichten zijn gaan ouders niet in de weerstand. Het gebeurt ook weleens dat ouders niet op afspraak komen, maar de volgende dag komen ze de CJG-medewerker dan weer tegen in de school.'

#### *Succesfactoren voor een goede samenwerking*

Naast het onderhouden van korte lijnen, noemen geïnterviewden een aantal factoren die de organisatie van samenwerking voor hen tot een succes hebben gemaakt:

- Schoolleiders geven aan dat zij bij de werving van personeel op zoek zijn naar mensen met een **gedeelde visie** op samenwerking. De leider van een kindcentrum waar externen de school in worden gehaald, zoekt bijvoorbeeld naar leraren die bereid en in staat zijn om met diverse professionals een team te vormen rondom het kind. Een leider van een school waar de leraren zo veel mogelijk worden ontlast van alles wat niet met lesgeven te maken heeft, zoekt juist naar mensen die zich zo veel mogelijk willen specialiseren.
- Geïnterviewden noemen de **gelijkwaardigheid van de samenwerking** een belangrijke succesfactor. Een schoolleider: 'De kinderopvang voelt zich niet altijd erkend in hun deskundigheid. Dat heeft ook te maken met een verschil in opleidingsniveau. Maar je kunt pas écht samenwerken als je bereid bent om te leren van elkaars expertises.'
- Om samenwerking goed te laten verlopen, geven schoolleiders aan dat zij niet alleen contact opnemen met externe relaties wanneer er aanleiding is tot samenwerken, maar dat ze hen **doorlopend betrekken** bij beslissingen die de samenwerking aangaan: 'Je denkt zelf vooral vanuit je onderwijsvisie en dan kun je ook weleens vergeten dat je externen nodig hebt om die te realiseren.'
- Ook **informele contacten** helpen bij het opbouwen van een goede relatie. Schoolleiders nodigen externen bijvoorbeeld uit voor het teamfeest, sturen ze een kerstattentie of betrekken ze bij de sinterklaasviering. Hierdoor ontstaat wederzijds begrip en vertrouwen.
- Ten slotte noemt een geïnterviewde een doordachte **inrichting van het schoolgebouw** als succesfactor van geslaagde samenwerking tussen onderwijs en opvang. Dit betekent bijvoorbeeld dat de babygroep niet naast het muzieklokaal zit en dat de hogere klassen geen last hebben van kleinere kinderen.

### *Ervaren knelpunten in de samenwerking*

Geïnterviewden noemen ook een aantal knelpunten die zich kunnen voordoen in de (organisatie van) samenwerking met externen:

- Meerdere geïnterviewden merken op dat **verschillen in beschikbaarheid** samenwerking soms lastig maken. Externen gaan er bijvoorbeeld weleens vanuit dat onderwijspersoneel beschikbaar is tijdens kantooruren. Dan staan zij echter voor de klas. Daarnaast werken veel leraren in deeltijd. Hierdoor kan het gebeuren dat er veel tijd overheen gaat voordat afspraken kunnen worden gemaakt.
- **Personeelsverloop** bij externen, met name jeugdzorg, ervaren meerdere geïnterviewden als knelpunt. Hierdoor kunnen zij minder goed langetermijnrelaties opbouwen en moeten zij externen telkens opnieuw inwerken in de eigenheid en problematiek van de school. Ook intern is het belangrijk dat het onderhouden van contacten niet bij één persoon belegd is, omdat uitval van die persoon de continuïteit kan bedreigen.
- **Administratieve lasten en systeemverschillen** worden door meerdere geïnterviewden genoemd als knelpunt voor effectieve en efficiënte samenwerking. Zo maakt wet- en regelgeving het in sommige gevallen noodzakelijk dat verschillende partijen onafhankelijk van elkaar een inschatting van een situatie maken. Ook verhindert privacywetgeving soms de uitwisseling van informatie over leerlingen met zorgprofessionals. Daarnaast schetst een schoolleider hoe het aanvragen van subsidie voor samenwerking veel tijd kost: 'En het is niet met zekerheid te voorspellen of een subsidie structureel wordt verstrekt. Het resultaat is dus onvoorspelbaar. Wat dat betreft zouden subsidieverstrekkers meer vertrouwen kunnen stellen in schoolleiders en bestuurders.'

## 3. IMPACT OP ONDERWIJSPERSONEEL

In dit hoofdstuk focussen we op de effecten die de samenwerkingsrelaties hebben op het onderwijspersoneel: hun rollen en verantwoordelijkheden, de competenties die van hen gevraagd worden om samenwerking in goede banen te leiden en de manier waarop personeel begeleid of opgeleid wordt om effectief met externen samen te werken.

### 3.1 Rolverdeling bij contact met externen

Alle geïnterviewde schoolleiders geven aan dat samenwerking met externe professionals zo is georganiseerd dat iedereen zich zo veel mogelijk op zijn of haar kerntaken kan focussen; er bestaat een duidelijke rolverdeling. Dit betekent bijvoorbeeld dat leraren verantwoordelijk zijn voor het onderwijs, pedagogisch medewerkers voor de opvang, vakdocenten voor het onderwijzen van hun vak en jeugdzorg voor zorgverlening. Deze rolverdeling vereist een strakke organisatie. Een lerares geeft bijvoorbeeld aan dat zij een rooster opstelt voor de externe begeleiding van een leerling of een groep leerlingen, en hier haar lesplan op aanpast. Een schoolleidster heeft een visueel organogram opgesteld van de rollen en verantwoordelijkheden die personeelsleden hebben in de samenwerking met externen.

#### *Contacten onderhouden door aangewezen personeelsleden*

Geïnterviewde schoolleiders en personeelsleden vertellen dat het dagelijkse contact met externen zo veel mogelijk belegd is bij daartoe aangewezen personeelsleden. Een lerares illustreert: 'Je hebt allerlei coördinatoren binnen de school. Als het bijvoorbeeld over de bibliotheek gaat, hebben wij een taalcoördinator. Zij is verantwoordelijk voor leesvaardigheid. Zo hebben we vaak contactpersonen die voor externen het eerste aanspreekpunt zijn. Vanuit daar kan het weer bij de leraren komen. Dit houdt het overzichtelijk voor de externe partij en voor ons.'

De rol van eerste aanspreekpunt kan geformaliseerd zijn in een speciale functie. Ten eerste beschikken alle onderwijsorganisaties over een intern begeleider (IB'er), die de contacten met zorginstellingen onderhoudt. Een lerares illustreert hoe zij de IB'er inschakelt: 'Bijvoorbeeld als een leerling ergens tegenaan loopt. Als je zelf niet verder komt of denkt dat er meer nodig is. Samen met de ouders beslissen we dan om bijvoorbeeld een onderzoek te doen, een kindercoach in te schakelen of met weerbaarheidstraining te starten. Dat contact loopt vervolgens via de IB'er. Die legt de hulpvraag neer waar die hoort te liggen.' Een schoolleider vult aan dat de IB'er verantwoordelijk is voor logistieke taken terwijl de eindverantwoordelijkheid bij de leraar blijft.

Ten tweede licht een schoolleider toe hoe contacten met cultuurorganisaties verlopen via een medewerker met een opleiding tot cultuurbegeleider: 'Het concreet afspraken maken en het onderhouden van relaties dat kost

gewoon tijd. Zij heeft één dag in de twee weken waarin ze zich helemaal richt op ons jaarplan en het contact met de culturele partners. Dat zijn contacten die zij aangaat en onderhoudt. Zij informeert de leraren.'

Ten derde geeft een aantal schoolleiders aan een eventmanager in dienst te hebben die de regie heeft bij evenementen zoals de koningsspelen en de sinterklaasviering. Op een kindcentrum is bewust gekozen om deze rol bij ondersteunend personeel neer te leggen (onderwijsassistenten, vakdocenten of pedagogisch medewerkers) en zo de leraren vrij te houden voor het onderwijs. Een geïnterviewde van een andere school is wél leraar en werkt daarnaast een halve dag per week als eventmanager. Voor ieder evenement maakt zij een draaiboek, stelt benodigde materialen beschikbaar aan leraren en onderhoudt het contact met externe partijen.

### 3.2 Samenwerking in het takenpakket van onderwijsprofessionals

De hierboven beschreven organisatie van het contact met externen, betekent dat samenwerking een plek heeft in het takenpakket van met name schoolleiders, leraren en medewerkers met coördinerende functies.

#### *Schoolleiders spelen een sleutelrol*

Schoolleiders geven aan dat zij verantwoordelijk zijn voor het opbouwen en onderhouden van het netwerk van samenwerkingspartners. Soms gaan zij daarbij op zoek naar samenwerkingspartners die aan een specifieke behoefte voldoen, soms bieden samenwerkingspartners zichzelf aan. Dit betekent dat schoolleiders de taak hebben om een netwerk op te bouwen, actief op zoek te gaan naar geschikte samenwerkingspartners en te bepalen met welke partijen zij wel of niet samenwerking aangaan. Geïnterviewde schoolleiders zien het als hun rol om voortdurend in hun netwerk te investeren, samenwerkingspartners te blijven betrekken bij de school en ook informeel de contacten te onderhouden. Een schoolleider brengt het als volgt onder woorden: 'Mijn voorganger was echt een begrip hier in de buurt. Ik investeer er ook in, bijvoorbeeld door externen hartelijk te begroeten, ze uit te nodigen voor de sinterklaasviering en een kerstattentie te sturen'

Ook zorgen geïnterviewde schoolleiders ervoor dat het contact met samenwerkingspartners intern goed is belegd. Dit betekent dat het voor personeelsleden duidelijk is met welke vragen ze bij welke samenwerkingspartners terecht kunnen en wie binnen de school de contacten met deze samenwerkingspartners onderhoudt. Een geïnterviewde schoolleider illustreert hoe hij dit in samenwerking met het team beslist: 'Ik kan wel zeggen: jij gaat dat doen, maar als ik dat doe bij iemand die het nut er niet van inziet is het bij voorbaat gedoemd om te mislukken. Meestal vraag ik daarom gewoon aan het team of er mensen zijn die het leuk vinden om ergens mee aan de slag te gaan.'

#### *Leraren signaleren en coördineren*

Voor leraren betekent samenwerking dat zij niet in hun eentje 'met de deur dicht' voor de klas staan. Leraren hebben, naast hun lesgevende taken, een signalerende en coördinerende functie. Zij weten bij wie zij (buiten het onderwijs) met welke vraag terecht kunnen en bouwen een eigen (aanvullend) netwerk op van partijen die bijvoorbeeld gastlessen verzorgen. Een van de geïnterviewde schoolleiders geeft haar leraren jaarlijks een budget om aan samenwerkingspartners te besteden.

Wanneer leraren bij individuele leerlingen een (zorg)behoefte constateren, hebben zij de taak om inzet van de externe professional te regelen en daarmee het contact te onderhouden. Zij merken op dat met name bij het contact met zorginstellingen de nodige administratie komt kijken. Ook komt het voor dat leraren bij vergaderingen met zorgprofessionals (en ouders) aanwezig zijn en lopende dossiers bespreken.



Wanneer externen (delen van) het lesprogramma overnemen, bijvoorbeeld in het kader van een evenement, gastles of een les gegeven door een vakdocent, zorgen leraren ervoor dat het aangeboden lespakket inhoudelijk aansluit bij het reguliere lesprogramma en dat de benodigde materialen aanwezig zijn. Met name wanneer een gastles een gevoelig onderwerp adresseert, kan het voor de leraar ook noodzakelijk zijn om leerlingen (en eventueel ouders) voor te bereiden en de les na te bespreken.

#### *Speciale rollen ten behoeve van de samenwerking*

Sommige scholen kiezen ervoor om voor de samenwerking met externen speciale rollen te benoemen. Vaak gaat het om leraren die hiervoor voor een deel van hun reguliere werk voor worden vrijgesteld. Zij functioneren voor zowel collega's als externen als eerste aanspreekpunt. Geïnterviewden schetsen hoe leraren in deze rollen verantwoordelijk zijn voor de inhoudelijke invulling van hun onderwerp, het organiseren van een interne overlegstructuur (bijvoorbeeld een expertisegroep) en het beheren van een bijbehorend budget. Een schoolleider illustreert: 'Onze cultuurcoördinator houdt contact met alle instanties die met cultuur te maken hebben. De rol is ontstaan omdat er zo veel partners zijn. Zij vormt de spil tussen leraren en organisatie. Zorgt ook dat een klas niet elk jaar hetzelfde doet. Ze stuurt verschillende kennisteams aan, bijvoorbeeld onderzoekend werken en leren, waar dan weer culturele competenties onder hangen. Daaronder zitten collega's die het in hun units aansturen en de lead nemen in planning, afstemming van de inhoud met externe partijen.'

### **3.3 De impact van samenwerking op onderwijspersoneel**

Samenwerking met externen heeft, zoals hierboven beschreven, zijn weerslag op het takenpakket van onderwijspersoneel. Geïnterviewden noemen verschillende voorbeelden van positieve en negatieve impact die samenwerking hierdoor heeft op hun beroep.

#### *Verbreding van professionele blik*

Geïnterviewden merken op dat externe professionals vaak een andere kijk op leerlingen hebben. Waar de leraar een leerling meemaakt tijdens het onderwijs, heeft een externe in een andere context soms een heel andere ervaring met hetzelfde kind. Een leraar vertelt: 'Je krijgt andere beelden van kinderen omdat bijvoorbeeld iemand van de opvang of een vakdocent andere dingen ziet bij een kind, dus ook andere kwaliteiten. Die koppelen ze weer naar ons terug en daardoor krijgen wij een breder beeld. Daar kunnen wij in het onderwijs ook weer wat mee. We hebben veel kinderen waarvan ik denk dat ze op een andere school naar het speciaal onderwijs zouden doorstromen. Bij ons krijgen ze eerlijke kansen omdat ze elke keer opnieuw bekeken worden.'

#### *Een verrijking van je functie*

Meerdere geïnterviewden noemen samenwerking met externen een verrijking van de functie van leraren en schoolleiders. Enerzijds omdat externen andere kennis en vaardigheden met zich meebrengen, waar onderwijspersoneel van kan leren. Een schoolleider noemt in deze context bijvoorbeeld gesprekstechnieken. Anderzijds kan onderwijspersoneel inhoudelijk leren van het vakgebied van de externe partij. Een schoolleider beschrijft bijvoorbeeld hoe docenten door gastlessen van professionals uit de cultuursector zelf ook geprikkeld worden om hun culturele competenties te ontwikkelen. Op deze manier bezien is samenwerking een investering in zowel de leerling als de leraar en schoolleider. Een leraar verwoordt dit als volgt: 'Het hoort bij je werk en bij wat het kind verdient. Soms vraagt een kind meer dan wij kunnen bieden. Hoe mooi is het dan als je ziet: dit kind heeft de groei gemaakt dankzij de hulp die ik heb ingeschakeld. Het is daardoor een verrijking van je functie. Wat je daaruit meeneemt, neem je ook mee in je rugzak met ervaring.'

### *Een investering die werkdruk uiteindelijk kan verlagen*

Geïnterviewden zijn het erover eens dat samenwerking van zowel leraren als schoolleiders een investering vraagt. Het opbouwen van een netwerk, leren waar je met welke vraag terecht kunt en de situatie aan een externe uitleggen, kosten tijd die bovenop onderwijsgevende taken komt. Bovendien moeten leraren – in geval van individuele ondersteuning – bijhouden welke leerling(en) op welk moment door welke externe partij worden overgenomen en hier hun lesprogramma op aanpassen. In deze zin kan de veelheid aan samenwerkingspartners de werkdruk van onderwijspersoneel verhogen. Maar als de samenwerking goed loopt, betekent dit ook extra ondersteuning en daarmee een zorg minder: 'Wij hadden een startende leraar waarbij drie leerlingen de klas ontregelden. Er volgde overleg met de IB-er, jeugdzorg, de ouderkindadviseur. Dat is nogal een investering, maar als gevolg hiervan haalt de jeugdzorgmedewerker die leerlingen nu een paar dagen per week uit de klas en zorgt dat de rust bewaard blijft. Daardoor is deze leraar behouden voor het onderwijs.' Ook door te leren van externen, bijvoorbeeld specialisten op een bepaald onderwerp of een methode, kan het zijn dat leraren minder druk ervaren, illustreert een lerares: 'Soms is het wel pittig omdat alles ineens bij elkaar komt. Maar juist door die gesprekken met externen aan te gaan, ga je meer de diepte in en kan een externe je tips geven. Dat kan weer heel erg verlichtend werken.'

Of samenwerking de werkdruk uiteindelijk verhoogt of verlaagt ligt volgens geïnterviewden onder andere aan hoe strak de samenwerking is georganiseerd, of het contact goed gedocumenteerd wordt en of partijen elkaars deskundigheid voldoende vertrouwen. Ook verschilt de ervaren werkdruk als gevolg van samenwerking van persoon tot persoon.

### **3.4 Effectief samenwerken: benodigde competenties**

Samenwerking met professionals buiten het onderwijs vraagt specifieke competenties. Geïnterviewden noemen diverse competenties die leraren en schoolleiders nodig hebben om effectief te kunnen samenwerken met externe partijen.

#### *Samenwerking niet voor iedereen natuurlijk*

De mate waarin onderwijspersoneel beschikt over de benodigde competenties om effectief samen te werken, verschilt van persoon tot persoon. Sommigen gaat samenwerking natuurlijk af, anderen minder. Ook ervaring speelt een rol, beschrijft een schoolleider: 'Sommigen houden hun klasje graag voor zichzelf en vinden het misschien ook moeilijk om contact te leggen buiten de school. Degenen die al wat langer meedraaien hebben over het algemeen al veel gezien en weten hun 'weggetjes'. Nadeel is wel dat ze daardoor telkens dezelfde contacten opzoeken. Nieuwe leraren kennen het allemaal nog niet en zoeken daarom ook niet zo snel contact.'

#### *Delegeren en coördineren*

De eerste competentie om effectief te kunnen samenwerken die de meeste geïnterviewden noemen, is dat leraren en schoolleiders werkzaamheden uit handen moeten kunnen geven. In plaats van alles zelf op te lossen, krijgt onderwijspersoneel door samenwerking een coördinerende en signalerende functie. Dit is niet vanzelfsprekend: 'Leraren zijn niet meer van 7 tot 7 verantwoordelijk voor het kind. Dat is echt een omslag in het denken.' Dit betekent dat onderwijspersoneel moet vertrouwen op de deskundigheid van de externe. Een schoolleider illustreert hoe lastig dit soms is: 'Leraren moeten ketenpartners vertrouwen. Zich bij kerntaken kunnen houden, ook als ze emotioneel geraakt zijn. Je komt soms schrijnende situaties tegen en het is dan de kunst om die over te dragen aan een externe professional die er verstand van heeft, in plaats van zelf in actie te komen.' Onderdeel hiervan is dat onderwijspersoneel zich kwetsbaar kan opstellen en ontvankelijk is voor externe feedback: 'Het is geen kritiek, het is een ervaring van iemand met het kind, waardoor je beide kanten op in gesprek gaat.'

### *Een netwerk opbouwen en onderhouden*

Een tweede belangrijke competentie die geïnterviewden noemen, is het opbouwen en onderhouden van een netwerk met diverse partijen. Met name voor schoolleiders is dit cruciaal. Zij hebben een 'helikopterview' nodig met brede kennis van het werkveld, en de vaardigheid om deze kennis te vertalen in kansen voor de leerlingen en het personeel. Dit vraagt om visie en een hoge mate van eigen initiatief. Geïnterviewde schoolleiders merken op dat zij er voortdurend rekening mee moeten houden om zowel personeelsleden als externen mee te nemen in hun visie.

Niet alleen schoolleiders, ook leraren moeten een netwerk opbouwen en onderhouden om effectief te kunnen samenwerken. Zij moeten weten met welke behoefte ze bij welke partij kunnen aankloppen. Een schoolleider illustreert hoe het opbouwen van een netwerk niet voor alle leraren vanzelfsprekend is: 'Waar nog groei mogelijk is, is in het ondernemende. De ondernemingsgeest is hier minder. Sommige leraren houden liever vast aan het oude vertrouwde.'

### *Communicatie, professionele openheid en assertiviteit*

Geïnterviewden benadrukken het belang van de vaardigheid om met professionals uit verschillende sectoren te kunnen communiceren. Aan de ene kant vraagt dit om open te staan voor de ander en diens perspectief te begrijpen. Aan de andere kant is het soms belangrijk om assertief te zijn: 'ik denk ook weleens, als ik nu niet zeg dat ik het er niet mee eens ben of iets heel anders wil dan krijg ik niets voor elkaar en ik heb nu iets nodig voor dit kind. Dus je moet open zijn maar ook duidelijk in wat je wil. Dat kan lastig zijn als je daar niet zo ervaren in bent.' Een schoolleider merkt op dat het de kunst is om externen te betrekken in de processen van de school, terwijl externen juist geneigd zijn om de school in hun eigen processen te trekken.

Communicatie met diverse partijen vraagt om 'stijlflexibiliteit'. Een schoolleider merkt op hoe sommige partijen een formelere benadering vragen dan anderen. Ook kan er sprake zijn van cultuurverschillen. Een leider van een kindcentrum geeft een voorbeeld: 'Onderwijsgeevenden hebben vaak nog een behoorlijk conservatieve beroepsopvatting. Mensen zitten toch nog met 'mijn klasje en mijn kinderen'. Mensen van de opvang hebben te maken met een heel andere dynamiek, daar is de marktwerking veel belangrijker. Dus die kunnen soms beter schakelen. De opvang is ook hier een private onderneming dus we hebben te maken met klanten. Doe je het niet goed, dan staat je werk onder druk. Dat is in het onderwijs maar voor een deel zo.'

### *Goed kunnen organiseren*

Om met meerdere externe partijen om te gaan en de bijdrage van externen in het onderwijs te integreren, is het belangrijk dat onderwijspersoneel het overzicht behoudt en goed kan organiseren. Een obstakel hierbij kan zijn dat personeel in het onderwijs vaak in deeltijd werkt en een groot deel van de werktijd voor de klas staat.

### *Kennis van zaken*

Geïnterviewden schetsen hoe onderwijspersoneel niet alleen dingen moeten kunnen, maar ook dingen moeten weten om goed te kunnen samenwerken. Zij moeten met externen een goed gesprek kunnen voeren en weten welke vragen ze moeten stellen. Dit houdt in dat onderwijsprofessionals tot op zekere hoogte moeten weten wat er in andere vakgebieden speelt: 'Je moet van je mensen eisen dat zij op de hoogte zijn. Dat ze goed beslagen ten ijs komen op het moment dat ze contacten hebben. Je moet kunnen vertrouwen op je contacten, maar je moet ook deskundig zijn. Je goed voorbereiden en verdiepen in de materie.'

### 3.5 Begeleiding of opleiding

Ten slotte kijken we naar de manier waarop onderwijspersoneel onderwezen en ondersteund wordt om effectief samen te werken met externe partijen.

#### *Ruimte voor meer aandacht in (leraren)opleidingen*

Een pabostudent beschrijft dat samenwerking met externen in de opleiding aan bod komt. Sommige geïnterviewden vinden dan ook dat recent afgestudeerden beter opgeleid zijn om samen te werken dan voorheen het geval was. Enkele schoolleiders zijn echter van mening dat samenwerking, en überhaupt andere manieren van het organiseren van onderwijs, een grotere rol zou kunnen spelen in lerarenopleidingen: 'Studenten worden vaak nog opgeleid alsof ze in hun eentje voor de klas gaan staan, terwijl ze niet worden voorbereid op het uit handen geven van taken aan en aansturen van andere professionals.'

Niet alleen toekomstige leraren dienen tijdens de opleiding voorbereid te worden op samenwerking met externen, dit geldt ook voor schoolleiders en ander personeel. Zo vindt een van de schoolleiders dat er aandacht aan samenwerking besteed moet worden op alle niveaus: 'Wat is de professionele samenwerking, welke houding vraagt het, wat moet je eigenlijk weten van een ander, hoe richt je dat in en hoe pak je dat aan vanuit je eigen rol?' Schoolleiders beschrijven echter hoe ze al doende, met vallen en opstaan, geleerd hebben hoe ze samenwerking opbouwen en hun mensen hierin meenemen.

#### *Praktijkervaring het allerbelangrijkste*

Toch is ervaring opdoen in praktijk, dus het 'leren door te doen', volgens alle geïnterviewden de beste methode om effectief te leren samenwerken: 'Als je jarenlang met externen contact hebt, wordt het ook makkelijker om te doen. Het wordt een automatisme.' In een opleiding is zo iets lastig te organiseren: 'Het is heel erg moeilijk om dat te oefenen, want je bent maar net van de casus afhankelijk of je het tegenkomt in je studie. Maar het zijn wel dingen die belangrijk zijn.' Een schoolleider merkt op dat een open cultuur op school waarin medewerkers niet bang zijn om fouten te maken een voorwaarde is om van praktijkervaringen te kunnen leren.

#### *Begeleiding vanuit de school*

Sommige geïnterviewde schoolleiders beschrijven hoe samenwerking met externen deel uitmaakt van functieomschrijvingen en functioneringsgesprekken. Bij anderen is dit niet het geval. Wel geven alle geïnterviewden aan dat zij personeel begeleiden in de samenwerking met externen. Nieuwe medewerkers worden bijvoorbeeld tijdens hun inductieperiode bekend gemaakt met de partners van de school, zodat zij weten bij wie ze terecht kunnen. Ook bij het voeren van moeilijke gesprekken, bijvoorbeeld met zorgpartners, krijgen leraren ondersteuning van de schoolleider of interne begeleider. Leraren die speciale rollen op zich nemen in de coördinatie van samenwerkingspartners worden op alle geïnterviewde scholen begeleid door de schoolleider, bijvoorbeeld om te leren omgaan met budgetverantwoordelijkheid.

Hoewel schoolleiders zorgen voor begeleiding van hun personeel, ziet een geïnterviewde schoolleider ruimte voor verbetering in de begeleiding van schoolleiders zelf: 'Nadeel is dat je de theorie op een gegeven moment wel kent, maar die moet je wel op het goede moment inzetten. Ook als de emoties hoog oplopen. Daarom moet je het gaandeweg leren. Ervaring opbouwen. Het kan zijn dat schoolleiders hierop afknappen dus er zou meer ondersteuning voor schoolleiders moeten zijn.'

#### *Aandacht voor samenwerking tijdens studiedagen*

Volgens de geïnterviewden is samenwerking met externen regelmatig een onderwerp dat tijdens studiedagen aan bod komt. Hier spelen zij bijvoorbeeld casussen na in rollenspellen. Een schoolleider beschrijft hoe zij een studiedag organiseerde samen met de opvang om meer wederzijds begrip te kweken tussen de twee sectoren:

'Pedagogisch medewerkers hebben een andere vooropleiding dan leraren. Dit betekent dat er een verschil zit in wat je van ze kunt vragen, hoe ze dingen benaderen en hoe ze dingen oplossen. Daar moet je rekening mee houden, maar aan de andere kant vult het elkaar ook aan als je daarvoor open staat.'

## 4. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

### 4.1 Conclusies

Uit de interviews komt een aantal overkoepelende conclusies naar voren over de samenwerking tussen scholen en professionals buiten het onderwijs.

#### *Verschillende niveaus van samenwerking*

In hun streven naar het beste onderwijs voor de leerlingen of soms om eigen personeel te ontlasten, werken scholen vaak intensief samen met professionals buiten de school. Hierbij kan het gaan om enkele tientallen partijen. De samenwerking kan plaatsvinden op verschillende niveaus. Ten eerste werkt onderwijspersoneel samen met externe partijen op het *niveau van individuele leerlingen*. Dit gebeurt wanneer voor een leerling een (zorg)vraag ontstaat of bij de overgang tussen opvang, primair onderwijs en voortgezet onderwijs. Samenwerking op leerlingniveau verloopt voornamelijk via leraren, ondersteund door coördinatoren en schoolleiders. Ten tweede werken scholen samen op het *niveau van groepen of klassen*, wanneer leraren op eigen initiatief gastlessen of andere activiteiten voor hun groep organiseren. Ten derde werken scholen samen op *organisatieniveau*. Dan kan het gaan om ondersteunende taken rondom onderwijs en opvoeding, of bijvoorbeeld huisvesting van de school. Op schoolniveau heeft de schoolleider de regie en ondersteunen coördinatoren en overige personeelsleden in de uitvoering.

#### *Scholen verschillen in intensiteit van externe samenwerking*

De intensiteit van samenwerking en de mate waarin onderwijspersoneel te maken heeft met samenwerkingspartners verschilt per school. Leraren kunnen bijvoorbeeld meer in contact staan met externen op profielscholen, op scholen waar integratie tussen sectoren deel uitmaakt van de onderwijsvisie, op scholen met een uitdagende leerlingenpopulatie of op scholen waar coördinerende functies bij leraren belegd zijn. Schoolleiders geven aan dat ze samenwerkingstaken vaak op een informele, vrijwillige basis toekennen, maar voor een deel is samenwerking met externen onvermijdelijk voor medewerkers. Het maakt dan integraal onderdeel uit van hun functie of takenpakket. Scholen gebruiken hun onderwijsconcept en bijbehorende visie op samenwerking soms in hun arbeidsmarktcommunicatie richting nieuwe sollicitanten. Dat kan een nieuwe groep sollicitanten aanboren voor wie dit aantrekkelijk is.

#### *Samenwerking in een netwerk van professionals*

Samenwerking op alle niveaus betekent dat onderwijspersoneel niet alleen een team vormt binnen de school, maar daarnaast onderdeel is van (of regie heeft over) een netwerk van professionals uit een scala van sectoren rondom onderwijs en opvoeding. Geïnterviewden lijken hier geen problemen mee te hebben: zij zien samenwerking met externen als onderdeel van hun functie die de kwaliteit van het onderwijs bevordert. En hoewel zij, bovenop hun normale onderwijstaken, tijd moeten investeren in het aangaan, onderhouden en coördineren van samenwerkingsrelaties, geven alle geïnterviewden aan dat samenwerking met externe professionals als het goed gaat uiteindelijk de werkdruk kan verlagen. Ook brengt samenwerking waardevolle professionele ervaring met zich mee. Samenwerking wordt dus over het algemeen gezien als een verrijking voor zowel leerlingen als medewerkers.

### *Impact van samenwerking op functie-inhoud en vaardigheden onderwijspersoneel*

Dat onderwijspersoneel een netwerk van samenwerkingspartners om zich heen heeft, betekent dat met name leraren zich, wanneer samenwerking eenmaal goed loopt en intern goed belegd is, kunnen focussen op onderwijstaken. Externe partijen kunnen alles wat niet direct met het onderwijs te maken heeft overnemen, zoals zorgvragen, het aanleren van specialistische kennis en vaardigheden of het verzorgen van evenementen. Wel wordt van het onderwijspersoneel verwacht dat zij weten wanneer zij welke externe partij moeten inschakelen. Ook moeten zij voldoende kennis hebben om een goede gesprekspartner te zijn voor de externe. Dit betekent dat door samenwerking de nadruk op andere competenties komt te liggen dan wellicht traditioneel van onderwijspersoneel wordt verwacht: in plaats van gedurende de schooldag de volledige verantwoordelijkheid voor de klas te dragen, is het voor onderwijspersoneel (ook) belangrijk om te netwerken, signaleren, delegeren en coördineren.

### *Kerncompetenties voor samenwerking*

Samenwerking met externe professionals vraagt van leraren en schoolleiders een aantal specifieke competenties in aanvulling op hun competenties als onderwijsmedewerker. De volgende competenties worden in de interviews met name genoemd:

- netwerken;
- delegeren;
- vertrouwen;
- initiatief tonen;
- plannen en organiseren;
- rapporteren;
- nieuwsgierig zijn;
- open staan voor feedback;
- assertiviteit tonen;
- overtuigen.

Bij sommige onderwijsprofessionals zijn deze competenties van nature aanwezig, anderen hebben begeleiding of opleiding nodig om ze te ontwikkelen.

### *Opleiding en begeleiding voor een goede samenwerking*

Uit de interviews komt naar voren dat competenties om te kunnen samenwerken grotendeels door *learning on-the-job* worden verkregen. Dit is inherent aan de grote variatie van partners en samenwerkingsvormen: het is niet mogelijk om op alles voorbereid te zijn. Bovendien is praktijkervaring nodig om bovenstaande kerncompetenties te ontwikkelen. Op de pabo wordt aandacht besteed aan samenwerking met externen, hoewel er volgens sommige geïnterviewden meer ruimte zou kunnen zijn voor organisatievormen van onderwijs waarin verschillende sectoren geïntegreerd werken. Informele professionalisering, waarbij onderwijspersoneel leert van de ervaring, begeleiding of coaching van de schoolleider en van collega's, speelt een belangrijke rol bij het leren omgaan met externe partners. Schoolleiders begeleiden ook personeel in coördinerende functies, zoals de event manager of cultuurbegeleider. In aanvulling hierop, zouden medewerkers in coördinerende functies kunnen leren van contact met collega's in vergelijkbare posities op andere scholen.

Schoolleiders vervullen een cruciale rol als overkoepelend beheerder van het netwerk en eindverantwoordelijke voor de samenwerking. Ook zij geven aan hier met name door *learning on-the-job* in te zijn gegroeid. Enkele schoolleiders geven aan meer aandacht voor samenwerking te willen in opleidingstrajecten voor schoolleiders. Anderen geven aan dat het lastig is om de (veelzijdige) praktijk in een opleiding na te bootsen. Ook voor

schoolleiders zou intervisie met of coaching door andere schoolleiders waardevol kunnen zijn, zeker voor jonge of startende schoolleiders.

## 4.2 Aandachtspunten voor effectieve samenwerking tussen scholen en externe partijen

Uit de conclusies van het onderzoek kunnen we aandachtspunten afleiden voor verschillende functiegroepen.

### *Schoolleiders*

- Scholen hebben een grote hoeveelheid potentiële samenwerkingspartners tot hun beschikking. Het is daarom belangrijk om het aantal samenwerkingspartners te beperken en alleen die partners te kiezen die een bijdrage leveren aan de (onderwijs)visie van de school. Betrek personeel actief bij de selectie van partners en zorg ervoor dat binnen de school voldoende capaciteit is voor de samenwerking.
- Werkdruk in het primair onderwijs is hoog. Besteed daarom aandacht aan de manier waarop samenwerking intern is georganiseerd. Wanneer samenwerkingsrelaties belegd zijn bij coördinatoren, kan dit bijvoorbeeld de werkdruk van leraren en schoolleiders verlagen.
- Investeer tijd in het selecteren, aangaan en beheren van relaties. Zorg ervoor dat externen voldoende ingevoerd zijn in de visie, leerdoelen en processen van de school en onderhoud waar mogelijk ook informeel contact. Hierdoor ontstaat wederzijds begrip en verloopt samenwerking makkelijker.
- Zorg voor een goede begeleiding van (nieuwe) medewerkers op het gebied van samenwerking, bijvoorbeeld door coaching of intervisie.
- Zorg voor eigen (informele) training of begeleiding in het bouwen en onderhouden van samenwerkingsrelaties, bijvoorbeeld door intervisie met collega-schoolleiders.

### *Leraren*

- Professionals uit andere sectoren bieden vanuit hun expertise een complementaire blik op leerlingen, die waardevol kan zijn in het onderwijs. Het is daarom belangrijk om open te staan voor de bijdrage van externen en hun expertise te erkennen.
- Samenwerking met externen brengt logistieke uitdagingen met zich mee. Het is voor leraren belangrijk om het overzicht te houden van externen waar de klas of individuele leerlingen mee te maken hebben en het onderwijs hier omheen te plannen.
- Niet iedereen werkt van nature effectief samen met externen. Deel kennis en ervaring daarom met collega's die hier behoefte aan hebben.
- Wanneer samenwerking goed wordt georganiseerd, kan het na een eerste investering werkdruk wegnemen. Blijf daarom alert op mogelijkheden om taken uit te besteden aan externen.

### *Opleiders*

- Samenwerking met externen kan, als het goed georganiseerd is, zowel de leerlingen als het onderwijspersoneel ten goede komen. Samenwerking betekent voor de leraren en schoolleiders uit deze verkenning dan ook een verrijking van de functie. Voor opleiders van leraren en schoolleiders is het daarom belangrijk om voldoende aandacht te besteden aan het belang en de organisatie van externe samenwerking, inclusief alternatieve manieren om het onderwijs te organiseren.

### *Externe partijen*

- Scholen verschillen van andere organisaties op het gebied van bijvoorbeeld werktijden, bekostiging en interne organisatie. Houd hier in de samenwerking rekening mee.
- Samenwerkingsrelaties zijn succesvoller wanneer korte lijnen worden onderhouden en partijen goed van elkaar op de hoogte zijn. Zorg er daarom voor dat scholen vaste aanspreekpunten hebben.



### 4.3 Aanknopingspunten voor vervolgonderzoek

In deze verkenning wordt op basis van een aantal interviews een eerste beeld geschetst van de impact die samenwerking met professionals buiten het onderwijs heeft op onderwijspersoneel. Aangezien samenwerking met externen een substantieel onderdeel is van de functie van schoolleiders en leraren, is het belangrijk om dieper inzicht te krijgen in de impact van samenwerking en in hoe samenwerking zo kan worden georganiseerd dat het als verrijking wordt ervaren. Wij zien hiertoe verschillende aanknopingspunten voor vervolgonderzoek:

- Uit de interviews komt een groot aantal samenwerkingspartners naar voren. Vervolgonderzoek zou de professionele netwerken van leraren en schoolleiders, en de positie die zij in dit netwerk innemen, gedetailleerder in kaart kunnen brengen. Dit netwerk zou vervolgens gebruikt kunnen worden in opleidingen en arbeidsmarktcommunicatie, zodat personeel in opleiding of mensen die geïnteresseerd zijn in een loopbaan in het onderwijs een beter beeld krijgen van de beroepspraktijk. Ook kan een dergelijk overzicht gebruikt worden voor informele training van huidige leraren en schoolleiders.
- Naar aanleiding van deze kwalitatieve verkenning, zou vervolgonderzoek de impact van samenwerking kwantitatief in beeld kunnen brengen. Kwantitatief onderzoek kan uitwijzen in hoeverre de conclusies van de huidige verkenning, bijvoorbeeld dat samenwerking overwegend wordt ervaren als een verrijking voor zowel leerlingen als personeel, representatief zijn voor de sector. Ook kan het effect van samenwerking op bijvoorbeeld ervaren werkdruk of organisatietevredenheid worden aangetoond.
- Voor deze verkenning zijn met name schoolleiders geïnterviewd, omdat zij een overkoepelend beeld hebben van samenwerkingsrelaties. Hieruit komt een overwegend positief beeld naar voren. Vervolgonderzoek zou dieper in kunnen gaan op de ervaringen van leraren met en zonder coördinerende taken. Ook de rol van ondersteunend personeel kan nader worden onderzocht. Hierdoor ontstaat een gedetailleerder beeld van ervaringen met samenwerking in diverse gelederen van het onderwijs.
- In vervolgonderzoek zou ook het perspectief van de externe partijen kunnen worden meegenomen: hoe zien zij de samenwerking met scholen? Wellicht komen hieruit aanvullende inzichten naar voren in hoe samenwerking nog beter georganiseerd kan worden.
- De huidige verkenning richt zich op het niveau van scholen en hun personeel. In een vervolgstudie kan ook de rol van besturen en (regionale) samenwerkingsverbanden nader worden onderzocht. Schoolbesturen scheppen de kaders waarbinnen de aangesloten scholen hun samenwerkingen inrichten. Wanneer meerdere scholen met een samenwerkingspartner te maken hebben, bijvoorbeeld met de gemeente of jeugdzorg, kan deze samenwerking bovendien op bestuurlijk niveau of in samenwerkingsverbanden worden aangestuurd. Vervolgonderzoek kan deze context in beeld brengen en uitwijzen welke rollen, verantwoordelijkheden en handelingsperspectieven bij samenwerkingsverbanden, besturen, schoolleiders of individuele personeelsleden liggen.

# Bijlage 1: Lijst van organisaties waar de interviews plaatsvonden

<b>Kenmerken</b>	<b>Organisatie</b>
Profielschool	<ul style="list-style-type: none"><li>• Het Palet, Hapert</li><li>• Kbs Effen, Effen</li></ul>
Gewone school, gemiddelde wijk	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lucas Galecop, Nieuwegein</li><li>• Carolusschool, Den Haag</li></ul>
Gewone school, platteland	<ul style="list-style-type: none"><li>• De Opstekker, Tijnje</li></ul>
Gewone school, achterstandswijk	<ul style="list-style-type: none"><li>• Op Dreef, Utrecht</li></ul>
Speciaal onderwijs, achterstandswijk	<ul style="list-style-type: none"><li>• PH Schreuderschool, Den Haag</li></ul>
Kindcentrum, gemiddelde wijk	<ul style="list-style-type: none"><li>• Speelleercentrum de Wijde Wereld, Uden</li></ul>
Kindcentrum, achterstandswijk	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kindcentrum Prins Willem-Alexander, Vlaardingen</li></ul>
Onderwijsadviseurs	<ul style="list-style-type: none"><li>• PO-Raad, expertgroep school en omgeving</li><li>• Stichting CAOP</li></ul>

# Bijlage 2: Interviewleidraden

## Interviewleidraad schoolleiders

Onderwerp	Vragen
Samenwerkingsvormen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat zijn de belangrijkste partijen van <u>buiten uw school</u> waarmee uw school samenwerkt? <i>Denk bijvoorbeeld aan kinderopvang, lerarenopleidingen, (jeugd)zorg, maatschappelijke organisaties, voortgezet onderwijs, verenigingen of bedrijfsleven.</i></li> <li>• Waaruit bestaat de samenwerking met externe partijen? <i>Gaat het bijvoorbeeld om uitwisseling van informatie, strategische samenwerking, een gedeelde locatie?</i></li> <li>• Waarom werkt de school met externe partijen samen? Kunt u een paar voorbeelden geven? <i>Gaat het bijvoorbeeld om verrijking van het lespakket, integrale begeleiding van leerlingen, opvangen van tekorten of verlaging van de werkdruk van leraren?</i></li> </ul>
Persoonlijke ervaring	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heeft u persoonlijk te maken met samenwerkingspartijen? Hoe ervaart u de samenwerking? Wat gaat goed, wat kan er beter?</li> <li>• Stelt de samenwerking met de externe partijen u voor bijzondere uitdagingen? Zo ja, welke? <i>Denk aan: cultuurverschillen, bereikbaarheid, administratieve lasten, e.d.</i></li> <li>• Bent u (of wordt u) hierin begeleid of opgeleid?</li> </ul>
Organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is de samenwerking met externe partijen informeel of formeel belegd bij bepaalde personen? Zo ja, hoe is dit belegd?</li> <li>• Zijn door de samenwerking nieuwe functies of deelfuncties op uw school ontstaan? Zo ja, welke functies (zijn) ontstaan?</li> <li>• Hoe bepaalt u wie (binnen de school) welk contact onderhoudt? Is er sprake van coördinatie?</li> <li>• Worden medewerkers hiervoor begeleid of opgeleid?</li> <li>• Maken de samenwerkingcontacten deel uit van de jaargesprekken met de medewerkers?</li> </ul>
Competenties	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat vraagt het van een medewerker aan kennis, vaardigheden, gedrag e.d. om goed te kunnen</li> </ul>

	samenwerken met partijen buiten het onderwijs? Verschilt dit tussen de verschillende samenwerkingspartijen? Zo ja, hoe?
Impact op personeel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke impact hebben de contacten met externe partijen op de inhoud en beleving van de medewerkers die de contacten onderhouden? <i>Denk aan: verbreding/verrijking, professionalisering, loopbaanontwikkeling, specialisering, werkdruk, e.d.</i></li> <li>• Zijn er voorbeelden van impact op de andere medewerkers (die niet direct betrokken zijn bij de externe contacten)</li> </ul>

### Interviewleidraad onderwijsmedewerkers

Onderwerp	Vragen
Persoonlijke ervaring	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heeft u persoonlijk te maken met samenwerkingspartijen? Hoe ervaart u de samenwerking? Wat gaat goed, wat kan er beter?</li> <li>• Stelt de samenwerking met de externe partijen u voor bijzondere uitdagingen? Zo ja, welke? <i>Denk aan: cultuurverschillen, bereikbaarheid, administratieve lasten, e.d.</i></li> <li>• Bent u (of wordt u) hierin begeleid of opgeleid?</li> </ul>
Competenties	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat vraagt het van u aan kennis, vaardigheden, gedrag e.d. om goed te kunnen samenwerken met partijen buiten het onderwijs? Verschilt dit tussen de verschillende samenwerkingspartijen? Zo ja, hoe?</li> </ul>
Impact	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke impact hebben de contacten met externe partijen op uw werkinhoud en werkbeleving? <i>Denk aan: verbreding/verrijking, professionalisering, loopbaanontwikkeling, specialisering, werkdruk, e.d.</i></li> </ul>

## Contact

### Postadres

Postbus 556  
2501 CN Den Haag

### Bezoekadres

Lange Voorhout 13  
2514 EA Den Haag

T 070 376 57 70

[www.arbeidsmarktplatformpo.nl](http://www.arbeidsmarktplatformpo.nl)

[info@arbeidsmarktplatformpo.nl](mailto:info@arbeidsmarktplatformpo.nl)