

Opleiden  
voor de  
toekomst



# Opleiden voor de toekomst

Lerarenopleidingen 2015-2018



# LERARENOPLEIDINGEN EN HUN AGENDA 2015-2018.

Scholen veranderen en daarmee ook de lerarenopleidingen. Dat gebeurt bovendien in een sterk bewegende samenleving, waar de schaduw van de toekomst al merkbaar is. Hogescholen leiden negentig procent van alle leraren in het primair, het voortgezet en het middelbaar beroeps- onderwijs op. Leraren die kinderen en jonge mensen kennis bijbrengen, die hen gidsen in het doolhof van losse brokken informatie, die verhalen vertellen die mensen een leven lang meedragen, die waarden soms spelenderwijs – soms indringend – tussen jeugdige oren krijgen, die nieuwsgierigheid aanwakkeren en leergierigheid bevredigen, die diversiteit hanteerbaar maken, die talenten herkennen en tot ontplooiing helpen brengen.

Leraren die verantwoordelijk zijn voor hun eigen ontwikkeling, die technologie en globalisering hun werk en vrije tijd zien kleuren. Leraren van wie de samenleving verwacht dat ze antwoorden helpen bedenken op misbruik, mishandeling, pesterij, eenzaamheid, storend of gestoord gedrag, vereenzaming, overgewicht of andere problemen waar kinderen en jongeren tegenaan lopen. Leraren die daarmee een bijzonder belangrijk beroep hebben, waaraan ze voldoening en hopelijk ook lol beleven.

De lerarenopleidingen leiden hen op. Ze ondersteunen hen bij het steeds opnieuw uitvinden van hun beroep. Ze doen dat in samenspraak met andere organisaties in onderwijs, regio en bedrijfsleven. Het belang van leraren en hun opleiders is dan ook moeilijk te overschatten. Decennialang gaat er veel maatschappelijke en politieke aandacht naar uit. En terecht. Lerarenopleidingen ervaren dat hoge verwachtingspatroon elke dag; het houdt hen scherp. De keerzijde is dat uiteenlopende agenda's en wensenlijsten voor bestuurlijke drukte en last zorgen. Zij leiden de aandacht af van de klassen waar de werkelijke oplossingen moeten ontstaan. De lerarenopleidingen formuleren nu zelf hun voornemens voor de komende paar jaar. Met bijbehorende condities en beloften. Op basis daarvan kunnen ze zich betekenisvol verantwoorden. Maar belangrijker is de daaruit sprekende uitnodiging tot commentaar, kritiek, overleg en samenwerking. Want isolement of zelfgenoegzaamheid zijn slechte omstandigheden om goede leraren voort te brengen. En de samenleving vraagt terecht om de beste.

# DE AGENDA PUNTSGEWIJS

1. De kwaliteit van de lerarenopleidingen staat centraal en niet ter discussie. De pabo's hebben aangetoond dat een consequente aanpak in een reeks van jaren positieve effecten heeft. Alle lerarenopleidingen committeren zich aan een verdere kwaliteitsslag.
2. Samenwerking met andere partners in het onderwijs is cruciaal. De lerarenopleidingen gaan in gesprek met het po, vo, mbo en de universiteiten om gemeenschappelijk aan hun maatschappelijke opdracht te voldoen.
3. Met de universiteiten willen de hogescholen afspraken maken over het tegemoet komen aan de wens om meer master-opgeleide docenten voor de klas te krijgen. De inbreng van hogescholen: goed en bedreven in pedagogisch-didactische vorming en in contacten met het werkveld. Ook streven hogescholen naar zelf opleiden van meer master-studenten. Professioneel georiënteerde masteropleidingen voorzien het onderwijs van betere leraren. Om die ambitie te realiseren, hebben hogescholen speelruimte nodig.
4. De pabo's zullen het succesvolle kwaliteitsbeleid met kracht voortzetten. Stevige toegangseisen leiden onherroepelijk tot aanzienlijke minder instroom. Naar hun oordeel gaat kwaliteit echter boven volume. Het doorkruisen van die kwaliteitsstrategie door lagere studententallen, mag niet gebeuren. Daarom willen de hogescholen een soortgelijke afspraak als eerder voor het kunstvakonderwijs: ze willen dat de bekostiging van de pabo's bij teruglopende aantallen vijf jaar lang wordt gestabiliseerd op het huidige niveau. Dat maakt voortzetting van de kwaliteitsstrategie mogelijk en biedt de bestuurlijke rust voor eventuele herpositionering na die periode van vijf jaar. Overleg hierover met het ministerie van OCW is noodzakelijk.
5. De lerarenopleidingen zijn trots op wat ze met 10voordeleraar gezamenlijk hebben neergezet in de vorm van centrale kennisbases, kennis-toetsen en peer-review. Ze blijven daarin investeren. Onderdeel van deze agenda is een voornemen te komen tot herijking van de kennisbases en meer ruimte voor flexibiliteit bij het uitvoeren van de toetsen. Specifiek voor de pabo's willen de hogescholen beperking van de centrale toetsing tot de vakken Nederlandse taal en rekenen-wiskunde.
6. De lerarenopleidingen gaan het vraagstuk van diversiteit en studieresultaten succes hoger op hun agenda plaatsen. De diversiteit onder afgestu-

deerde leraren is – als gevolg van instroom- en uitvalkenmerken – nog onvoldoende een afspiegeling van wat ze in po, vo of mbo aantreffen. Er komt in 2016 een gezamenlijk actieplan diversiteit.

7. De lerarenopleidingen onderkennen dat schaalproblemen en een gebrek aan focus en massa op gespannen voet kunnen staan met hun kwaliteitsagenda. Het beperkte aantal studenten op sommige eerste- en tweedegraadsopleidingen kan de randvoorwaarden voor kwaliteit onder druk zetten. Om deze te borgen gaan hogescholen afspraken met elkaar maken; over het aanbod of over intensieve samenwerking.
8. Het praktijkgerichte onderzoek van de lerarenopleidingen is versnipperd en behoeft meer focus en massa voor een antwoord op actuele vraagstukken van het onderwijs. Daarom maken hogescholen onderling heldere afspraken over te onderscheiden programmalijnen en taakafspraken over de uitvoering ervan. Onderdeel hiervan is het voornemen om te komen tot vier á zes verschillende Centres of Expertise die geworteld zijn in afspraken met de scholen.
9. In goed overleg met het scholenveld ontwikkelen hogescholen nieuwe professionele masteropleidingen. Met de minister van OCW willen ze afspraken maken over aanpassing van de macrodoelmatigheidstoetsing om zo breed de professionele masters in het educatieve domein te stimuleren.
10. De lerarenopleidingen voeren met het scholenveld overleg over lerarenopleidingen voor de beroepsgerichte vakken vmbo en mbo. Dit overleg dient in het najaar van 2015 te zijn afgerond.
11. De hogescholen ontwikkelen met de scholen programma's voor de begeleiding van beginnende leraren. In januari 2016 vindt een symposium over kennisdeling op dit terrein plaats.
12. Lerarenopleiders en scholen hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het opleiden van studenten, voor het inwerken van beginnende leraren en voor het leven lang leren van ervaren leraren. Regionale verankering met bijbehorende afspraken is een voorwaarde. Landelijke arrangementen zijn uitsluitend vruchtbaar als ze bijdragen aan het regionale overleg en afspraken. De rapportages van de hogescholen over die gesprekken zullen daarover duidelijkheid verschaffen.

Kennis, sociaal gedrag,  
persoonlijkheidsvorming.  
En dat in balans.



# 1. LERARENOPLEIDINGEN

## VOELEN ZICH UITGEDAAGD

**EEN SCHOOL IS EEN LEERGEMEENSCHAP.** Zo is het niet altijd geweest. De invoering van leerrecht en leerplicht vond plaats in de tijd van de industriële productielijnen. Dat had z'n weerslag op het onderwijs; gedeels voorspelbaar, roosters met grote groepen, klaslokalen voor 25-30 leerlingen of meer, instructiemodellen voor grote groepen, lineaire leerlijnen en leerlingvolgsystemen gericht op registratie van uitval of afwijking. Het systeem werd ingericht om 'massaproductie' te kunnen realiseren. De afgelopen decennia is er meer aandacht gekomen voor differentiatie, individualisering en talentontwikkeling. Eerst richtte het verschil in benadering zich vooral op kinderen die extra zorg of aandacht nodig hadden. Nu is de aanpak breder en gericht op alle leerlingen. Er is meer aandacht voor interesse, motivatie, leerstijl, sociaal-emotionele ontwikkeling, denkvermogen, culturele achtergrond, etniciteit, sociale status en vakgerichtheid. Het aansluiten bij de behoeften van leerlingen en het organiseren van onderwijs daaromheen, vraagt veel van het organisatietalent van leraren. Zij moeten – zonder overdrijving – honderden beslissingen per uur nemen, gebaseerd op kennis, ervaring en praktische wijsheid.

**EEN SCHOOL IS MEDE-OPVOEDER.** De recente decentralisatie van de jeugdzorg scherpt deze rol nog eens extra aan. Leerkrachten en jeugdzorgprofessionals gaan zich meer richten op een interdisciplinaire aanpak tussen onderwijs en thuissituatie, tussen individuele ontwikkeling en de ontwikkeling binnen het gezin. Leraren gaan steeds vaker deel uitmaken van integrale kindcentra, de IKC's. In krimpregio's krijgen deze IKC's ook een taak om de leefbaarheid in kleine kernen te waarborgen door een bundeling van pedagogische taken met sociaal-culturele voorzieningen voor ouderen. Dat komt bovenop de bestaande praktijk van samenwerking met voor- en vroegschoolse educatie, sportverenigingen, culturele organisaties en bedrijven. En ook bovenop de vraag van de samenleving voor aandacht voor bijvoorbeeld obesitas, slechte voedingsgewoonten, pesten, sociale veiligheid, interculturele (on)verdraagzaamheid, radicalisering en 21st century skills. Structureel overleg, onder andere met het ministerie van OCW, over mogelijkheid en wenselijkheid van inbedding van eventuele nieuwe thema's in de opleidingen is gewenst. Daarbij zullen de opleidingen zich ontvankelijk tonen voor nieuwe eisen, maar ook bewaken dat ze niet overvraagd raken. Het onderwijs lost veel op, maar niet alles.

**Uitnodigingen aan alumni om regelmatig terug te komen en zich te blijven scholen. Van mastergraad tot master course. Bijvoorbeeld over school in de wijk, opvoedingsproblemen en radicalisering.**

**LERAREN HEBBEN EEN SLEUTELROL.** En daarmee ook de lerarenopleidingen. Zij moeten toekomstige leraren voorbereiden, toerusten en blijvend ondersteunen bij hun taak. De ambities van het werkveld zijn daarbij richtsnoer voor de kwaliteit. Partnerschappen tussen scholen en lerarenopleidingen vormen een goede basis en worden ook door de overheid gestimuleerd, onder meer in het kader van de Lerarenagenda van het ministerie van onderwijs. De werkgevers- en brancheorganisaties in het primair, het voortgezet en het middelbaar beroepsonderwijs, de PO-raad, de VO-raad en de MBO Raad, hebben hun wensen kenbaar gemaakt. Op een rij:

- In 2020 heeft 30 procent van de leraren in het primair onderwijs een hbo/universitaire master.
- 50 procent van de leraren in het voortgezet onderwijs heeft dan een hbo/universitaire master.
- Meer opleidingsscholen en intensievere begeleiding startende leraren.
- Beter toegesneden aanbod van beroepsgerichte lerarenopleidingen voor voorbereidend en middelbaar beroepsonderwijs.
- Afspraken over de bevoegdheid van pabo-opgeleide leraren werkzaam in onderbouw vmbo en praktijkonderwijs.
- Groter aanbod beroepsgerichte brede bachelors om te voldoen aan de (vervangings)vraag naar docenten in het middelbaar beroepsonderwijs.
- Stimuleren van instructeurs, die als zij-instromer in het mbo werkzaam zijn, tot het behalen van een bachelor-diploma.

**In september 2015 start van onderzoek naar de gevolgen van vmbo-vernieuwingen voor eisen aan leraren. Samenwerking van lerarenopleidingen, Platform vmbo en VO-raad.**

**Begin 2016 doen de lerarenopleidingen een passend voorstel tot uitbreiding van het aantal hbo-masters. Zij haken daarmee aan op de inventarisaties van behoeften door het primair en voortgezet onderwijs (2015).**

## 2. LERARENOPLEIDINGEN ONTWIKKELEN ZICH

**HET DRAAIT ALTIJD OM KWALITEIT.** Het evenwicht tussen de kernfuncties van lerarenopleidingen is een belangrijke graadmeter. Net als het vermogen om samen te werken; met elkaar en met de relevante omgeving. De lerarenopleidingen zijn op weg om daar goed vorm en inhoud aan te geven. Daarbij staan ze open voor commentaar, kritiek, aanmoediging en bijval.

Prof. Gert Biesta benoemt drie kernfuncties van lerarenopleidingen:

**Kwalificatie:** voor het leraarschap noodzakelijke kennis en vaardigheden verwerven.

**Socialisatie:** het deel worden van de tradities en praktijken in het onderwijs door jonge leraren.

**Persoonsvorming:** vanuit een eigen visie persoonlijke betrokkenheid ontwikkelen bij de verantwoordelijkheden van het leraar-zijn.

Deze drie functies komen voortdurend terug in de discussie over de kwaliteit van de lerarenopleiding; als een golfbeweging. Rond de eeuwwisseling ligt het accent op het opdoen van werkervaring in de praktijk; de leraar in opleiding en opleiden in de school. Een paar jaar later verschuift een deel van de aandacht naar kennisverwerving met kennisbases en landelijke toetsing. En meer recent krijgen persoonlijke professionaliteit en de professionele persoonlijkheid de nadruk. Bildung, subjectwording en persoonsvorming zijn bijbehorende trefwoorden.

**LERARENOPLEIDINGEN BLIJVEN ZICH VERNIEUWEN.** Ze laten zien dat ze evenwichtig inhoud willen geven aan deze drie centrale functies.

**Kennisbases.** De hbo-lerarenopleidingen hebben 61 gemeenschappelijke kennisbases ontwikkeld en geïmplementeerd. Deze garanderen voldoende vakinhoudelijke bagage. Daarnaast is er, voor zowel de lerarenopleidingen basis- als voortgezet onderwijs, een generieke kennisbasis voor het pedagogisch-didactische deel van de opleiding. Voor 17 vakken vindt een landelijke toets plaats. Niet geslaagd? Niet voor de klas!

**Toelatingseisen.** De pabo's kennen inmiddels tien jaar entreetoetsen voor rekenen en taal. In het eerste jaar moeten studenten daarvoor slagen. Er zijn maximaal drie pogingen. Het slagingspercentage loopt terug.

Bij rekenen is dat nu voor mbo'ers 43 procent. Daarnaast zijn er vanaf studiejaar 2015-2016 strengere vooropleidingseisen voor aardrijkskunde, geschiedenis en natuur & techniek. Deze eisen zijn noodzakelijk om het verhoogde eindniveau van de pabo te kunnen behalen.

**Onderzoekskracht.** Een goede leraar heeft het onderzoekend vermogen om te kunnen reflecteren op het eigen handelen en de praktijk. Het ontwikkelen van een onderzoekende houding is dan ook onderdeel van alle opleidingen. Dat vormt een basis voor vernieuwing van het beroep, verhoging van de kwaliteit en aansluiting bij maatschappelijke ontwikkelingen. Academische pabo's brengen leraren met sterke onderzoeks- en innovatiekwaliteit in het veld. Ze zijn een waardevolle verbinding tussen de hogescholen en de universiteiten bij het opleiden van leraren.

**Jong geleerd.** De pabo's werken in regionale projectteams aan de inbedding van wetenschap & technologie in het curriculum. Zo versterken zij, over de vakinhouden heen, de nieuwsgierige en probleemoplossende houding bij kinderen. Het gaat om onderzoekend, ontdekkend en ontwerpelijk leren. Zo ontwikkelen zij vaardigheden die ten goede komen aan ondernemerschap, creativiteit en kritisch denken.

**Samenwerken met het werkveld.** Samen opleiden is voor alle lerarenopleidingen inmiddels staande praktijk. Samen met partners in het primair, voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs. Lerarenopleidingen en scholen gaan gelijkwaardiger met elkaar om en overleggen over stage en begeleiding. En scholen hebben meer invloed op het curriculum. Het rapport 'Samen werken aan onderwijs' uit 2014 is daar duidelijk over. Door de wisselwerking is inmiddels sprake van een steeds sterkere ambitie om gezamenlijk een professionele leergemeenschap te vormen.

**Routes voor beroepsonderwijs.** De roep om maatwerk en om voldoende docenten voor het beroepsonderwijs is helder. De tweedegraads lerarenopleidingen ontwikkelen daarom twee afstudeerrichtingen: één voor het algemeen vormend onderwijs en de ander voor het beroepsgericht onderwijs. Ze versterken bovendien de trajecten voor zij-instromers met een kwaliteitskader en een landelijk raamwerk. Educatieve minoren kun-

Lerarenopleidingen en het werkveld maken samen afspraken over een duurzame voortzetting en uitbreiding van Samen Opleiden.

Actualisering van kennisbases start in 2015. Te beginnen voor opleidingen met een landelijke kennistoets.

Afschaffing entreetoetsen voor taal in 2016/2017 en voor rekenen in 2020/2021. Overbodig door kwaliteitsimpuls door toeleverend onderwijs.

Vanaf 2015 gelden zwaardere instromingseisen voor de pabo's. De lerarenopleidingen juichen dit toe: meer homogeniteit en meer kans op studiesucces.

In uitvoering: voor het beroepsonderwijs hebben leraren een overkoepelend projectplan. Met een speciale afstudeerrichting, regelingen voor zij-instromers en promotie van het leraarschap via educatieve minoren bij andere hbo-opleidingen.

nen studenten van andere hbo-opleidingen mogelijk interesseren voor het leraarschap in mbo en vmbo. Dit alles op basis van een projectplan dat door alle betreffende instellingen wordt onderschreven en uitgevoerd.

**Rem op grote aantallen.** Grote lerarenopleidingen – Engels en geschiedenis – hebben een numerus fixus ingesteld. Zo willen ze het tekort aan stageplekken hanteerbaar maken. Dat lijkt te lukken. Ze stemmen onderling af over de bij de numerus fixus behorende decentrale selectie.

**Gerichte pakketten.** Pabo's hebben programma's ontwikkeld waardoor studenten zich kunnen specialiseren in het jongere of het oudere kind. De opleidingen werken daarnaast met uitstroomprofielen. Op vakinhoud, zoals aardrijkskunde, geschiedenis of kunstvakken. Of profielen met vak-doorsnijdende thema's als excellentie, burgerschap of wetenschap & technologie.

**WAARDERING OVERHEERST.** De aandacht voor kwaliteit is niet onopgemerkt gebleven. Zes jaar geleden leidden zorgen over het niveau tot extra werk van visitatie- en beoordelingspanels. Eind april 2015 concludeerde kwaliteitsbewaker NVAO dat de pabo's een opmerkelijke verbetering hebben doorgemaakt. Over de hele lijn: instromende studenten, docentenkorps, kwaliteitscultuur, eindniveau, opleidingsprogramma's, toetsing, samenwerking met het werkveld op het gebied van onderwijs en onderzoek. Maar liefst zeven pabo's kregen als eindoordeel 'goed'. Ook de Inspectie van het Onderwijs is positief. Ze stelde onder meer vast dat de schoolleiders zeer tevreden zijn over pas afgestudeerden. Zelf zijn deze dat trouwens ook. Het betreft zowel het pedagogisch-didactische niveau als de vak kennis. De onderwijsinspecteurs hebben dit tijdens lessen eveneens kunnen constateren.

**ER BLIJFT NOG WAT TE WENSEN.** Schoolleiders, inspecteurs en alumni hebben ook verbeterpunten aangedragen. Bijvoorbeeld het leren om leerlingen systematisch te volgen, om lessen te laten aansluiten bij de voorsprong of achterstand van leerlingen, en om elk kind maatwerk te geven. Mede uit deze kanttekeningen putten de lerarenopleidingen inspiratie voor hun verbeteragenda.

## 3. LERARENOPLEIDINGEN GEVEN HET BEROEP VORM

### DE LERAAR IS PROFESSIONAL IN EEN PROFESSIONELE OMGEVING.

De pabo's en de hbo-lerarenopleidingen voor het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs zijn er trots op dat zij het fundament vormen van het Nederlandse onderwijssysteem. Zij zien het als hun opdracht om zelforganiserende, zelflerende, zelfbewuste leraren op te leiden die in staat zijn tot innovatie, reflectie en onderzoek. In de school komen leerlingen met uiteenlopende culturele, religieuze en sociaal-economische achtergronden samen en we verwachten dat de school, de leraar, een belangrijke rol kan vervullen bij het overbruggen van deze soms totaal verschillende werelden. Persoonlijk leiderschap en handelingsbekwaamheid zijn daarbij net zo belangrijk als vakinhoudelijke expertise. Denk aan het bespreekbaar maken van radicalisering, discriminatie, pesten of homoseksualiteit in zeer heterogene schoolklassen. Breed samengestelde onderwijsteams waarin verschillende specialisten zijn vertegenwoordigd dragen bij aan een zo goed mogelijke omgang met deze diversiteit.

**HET IS NODIG IEDERS KRACHT TE BENUTTEN.** Hbo-lerarenopleidingen kennen een sterke pedagogisch-didactische component. Universiteiten bieden meer de wetenschappelijke vakachtergrond. In docententeams kunnen beide type leerkrachten elkaar aanvullen en van elkaar leren. En voor beide groepen – al dan niet getooid met een mastertitel – geldt dat ze nooit uitgeleerd zijn. Een passend bijscholingsaanbod is nodig, óók post-master. Hogescholen, universiteiten en onderwijswerkgevers zullen, samen met de beroepsgroep, dat aanbod moeten ontwikkelen en vormgeven.

Uitgangspunt moet daarbij zijn dat in het onderwijs concurrentie een achterhaalde en contraproductieve prikkel is; samenwerking geeft kracht en is het betere alternatief. Vanuit eigen kracht gaan de hogescholen graag het overleg aan met universiteiten over vergroting van het volume aan eerstegraads lerarenopleidingen en over de meest doeltreffende organisatie en inrichting van pabo's, inclusief de universitaire variant. Uiteindelijk gaat het immers om het best mogelijke antwoord op de maatschappelijke vraag naar deskundige, vaardige en betrokken docenten en docententeams.



**MAATWERK IS DE NORM.** Een spannende opgave omdat het onderwijs baat heeft bij structuur, organiseerbaarheid en transparante eindniveaus. De samenleving wil dat scholen ieder kind passend onderwijs bieden. Ook moeten ze inspelen op maatschappelijke trends en ontwikkelingen. Welke kennis en vaardigheden hebben leerlingen in de toekomst nodig? Door de Rijksoverheid is een discussie gestart over het curriculum dat in de toekomst nodig is. Want scholen moeten zorgen voor heldere en toekomstbestendige waarden van diploma's; werkgevers en/of vervolgonderwijs rekenen daarop. In het voortgezet onderwijs wordt gedacht aan experimenten met eindexamen op verschillende niveaus voor specifieke vakken. Hierbij staan de talenten van de individuele leerling voorop. Dit alles vraagt om leraren die hun eigen onderwijs kunnen ontwerpen, die gebruik maken van nieuwe inzichten en die hun eigen praktijk kunnen onderzoeken en verbeteren. Dit vraagt van lerarenopleidingen dat ze hen daarop voorbereiden en blijvend ondersteunen.

**Alle lerarenopleidingen organiseren samen met het werkveld programma's om beginnende leraren te begeleiden.**

**EEN LEVEN LANG LEREN.** Deze roep om voortdurende ontwikkeling werkt door in de inrichting van de lerarenopleidingen. Pas afgestudeerde leraren zijn startbekwaam. Ze kunnen zelfstandig voor de klas staan, hun lessen voorbereiden en deze geven. Complexe beroepstaken behoren niet vanzelfsprekend tot hun handelingsrepertoire. Daartoe moeten ze eerst een, goed begeleid, leertraject in de praktijk doorlopen. Pas dan zijn ze vakbekwaam. Denk aan een soortgelijke aanpak bij artsen of in de advocatuur. Dit versterkt de positie van de leraar als professional in een professionele omgeving.

Junior-docent of basis-docent zou een passende titel zijn, net als een op zo'n beginnende functie toegesneden takenpakket. Programma's voor de begeleiding van startende leraren willen de opleidingen samen met het werkveld ontwerpen en invoeren. Succesvolle trajecten vanuit de subsidieregeling Versterking Samenwerking vormen een voorbeeld en fundament.

**HET AANTAL MASTERS GROEIT.** Dit past in de lijn van levenslang leren. Het sluit aan bij de roep vanuit de brancheorganisaties in primair en voortgezet onderwijs, en bij de ambities in de Lerarenagenda. De leraren-

opleidingen vinden het bovendien logisch dat een vakbekwame docent na enkele jaren werkervaring voor zo'n vervolgstap kiest. Zij ondersteunen deze ontwikkeling met hun beleid en een toenemend aanbod. Zij doen dit in samenspraak met de PO-raad en VO-raad, die op dit gebied verkenningen uitvoeren. Zij verwachten dat de uitkomsten hiervan aanleiding geven voor het uitwerken van plannen voor nieuwe opleidingen. Deze zullen meer dan nu het geval is flexibel en modulair worden opgebouwd. De mogelijkheden om dat te doen dienen verruimd te worden.

Het slagen van de breed gedragen masterambities staat of valt met voldoende, met overheidsmiddelen bekostigde, opleidingen. Aanpassing van de betreffende regelgeving voor de bekostiging van professionele masters is dan ook een voorwaarde. Alleen dan kunnen hogescholen een passend aanbod van masteropleidingen aanbieden en is er een voldoende aanbod om de masterambities van primair en voortgezet onderwijs waar te maken. Hierbij past ook het herzien van de beslissing om de master Expert docent beroepsonderwijs niet te bekostigen. Het voorstellen van de minister om niet langer een maximum van 500 studenten te verbinden aan de bekostiging van de master leren & innoveren wordt gesteund.

**Verzoek aan het ministerie om de huidige voorwaarden voor bekostiging van hbo-masteropleidingen te versoepelen; de macro-doelmatigheidstoets.**

## 4. LERARENOPLEIDINGEN MIDDEN IN DE PRAKTIJK

**MEEBEWEGEN IS DE OPGAVE.** Lerarenopleidingen bewegen mee met de ontwikkeling van scholen en van het beroep. Zowel bij het begeleiden van startende leraren als bij hun verdere doorgroei zien de lerarenopleidingen een rol voor zichzelf weggelegd. Zij zoeken daarom de verbinding met het HR-beleid van schoolbesturen. Afspraken over scholingstrajecten maken daarvan deel uit; voor een deel aan te bieden op locatie.

Die verbinding met HRM is ook nodig omdat veel van de masteropleidingen in het hbo post-experience zijn. Toename van het aantal masters en mastervarianten krijgt ongetwijfeld een vertaling in functies in primair en algemeen voortgezet onderwijs, alsmede het middelbaar beroepsonderwijs. Ook het lerarenregister speelt een belangrijke rol in het scholingsbeleid. Bij voorkeur wordt registratie al mogelijk voor studenten, bijvoorbeeld in de afstudeerfase van de opleiding. Dit kan door een aspirantenregister toe te voegen aan het register. Lerarenopleidingen willen met de onderwijscoöperatie komen tot verdere afstemming van de eisen van het register. Dat gaat over onderwijsaanbod, initieel en postinitieel.

Lerarenopleidingen stimuleren eigen docenten tot deelname aan het register voor lerarenopleiders. Steun voor de doorontwikkeling van het Velonregister.

**OOK REGISTER VOOR LERARENOPLEIDERS.** Deze hebben immers een voorbeeldfunctie. Bovendien lopen ze in de voorhoede van het voortdurend vernieuwen. Zij moeten aantoonbaar in staat zijn het onderwijs naar de nieuwste inzichten te ontwerpen. De lerarenopleidingen stimuleren daarom registratie voor hun eigen docenten. De VELON, de beroepsvereniging van lerarenopleiders, werkt aan de doorontwikkeling van het bestaande register. Met als doel dit betekenisvoller en toegankelijker te maken. Wanneer dat doel wordt bereikt zal dit gaan gelden als het register voor lerarenopleiders. Een duidelijke koppeling naar het register voor alle hbo-docenten is daarbij dan wel noodzakelijk.

**HET BEROEPSONDERWIJS HEEFT VRAGEN.** De lerarenopleidingen geven graag gehoor aan hun uitgesproken behoeften. Zo willen ze de van veel beroepskennis voorziene zij-instromers stimuleren een bacheloropleiding te volgen. Daarbij hoort een passend en aantrekkelijk aanbod vanuit de lerarenopleidingen, dat inhoudelijk aansluit op het kwalificatiedossier voor de docent mbo. De samenwerking met het mbo wordt verder versterkt door het opzetten van partnerschappen en kennisdeling. Verder maken de opleidingen zich sterk voor het geven van een vmbo-

aantekening aan pabo-afgestudeerden. In regio's waar die behoefte sterk is, kunnen speciale modules studenten op dit type werk voorbereiden. Ook willen de lerarenopleidingen de interesse van studenten in andere hbo-opleidingen vergroten voor het leraarschap, specifiek in het beroepsonderwijs. Dat doen ze door samen met andere hbo-opleidingen speciale educatieve minors te verzorgen. Gezamenlijk zetten zij in op een grotere bekendheid van deze specifieke trajecten.

**PROFESSIONALISERING VERLANGT VERBREIDING.** Het middelbaar beroepsonderwijs onderzoekt aan welke specifieke bachelors het verder behoefte heeft. Die zouden dan een aanvulling zijn op het bestaande aanbod gericht op het beroepsonderwijs te weten pedagogiek, omgangskunde, technisch beroepsonderwijs en gezondheidszorg en welzijn. De lerarenopleidingen staan open voor het ontwikkelen van nieuw aanbod. Zij hebben er de kennis voor in huis.

Gezamenlijk initiatief van lerarenopleidingen en mbo: meer studenten werven voor leraarschap in de technische beroepen.

De lat ligt hoog.  
Kwaliteitsverbetering  
blijft het streven.



## 5. LERARENOPLEIDINGEN ZIEN GOEDE MOGELIJKHEDEN

Vraag aan de minister om vijf jaar financiële rust voor pabo's. Geen inkomstenverlies door lagere instroom. Nodig voor handhaven kwaliteit.

**DE LAT LIGT HOOG BIJ DE LERARENOPLEIDINGEN.** Kwaliteitsverbetering blijft het streven. Dit zal zijn weerslag hebben op het aantal instromende studenten. Door de nieuwe, aangescherpte toelatingseisen bij de pabo's, of door de verzwarende van de eindtermen en de kennis-toetsen. Pabo's willen door een dalende instroom en daarmee gepaard gaand verlies aan bekostiging niet gedwongen zijn om de kwaliteit terug te schroeven. Als oplossing stellen de hogescholen een vijfjarig arrangement voor, waarbij de minister de omvang van hun financiering voor de pabo's garandeert. Zo kunnen de pabo's de kwaliteit waarborgen en met plannen komen om na die vijf jaar op eigen kracht, of samen met anderen, door te kunnen gaan. Omdat hogescholen zich collectief verantwoordelijk voelen voor aanzien en niveau, is een tijdelijke verschuiving van middelen binnen het hbo-budget wenselijk. Multisectorale hogescholen kunnen dat eigenstandig realiseren, maar monosectorale hebben geen uitwijk- of uitruilmogelijkheid.

Start ontwikkeling opleidingen associate degree op het gebied van vroege educatie, sport, cultuur en technologie.

**NIEUWE MOGELIJKHEDEN DIENEN ZICH AAN.** Diverse maatschappelijke domeinen kampen met onvoldoende hoog opgeleide professionals. Een lerarenopleiding op bachelorniveau is niet altijd het antwoord. Associate degrees kunnen nieuwe perspectieven bieden. Te denken valt aan gespecialiseerde leerkrachtondersteuner bij de vakken sport, cultuureducatie of wetenschap & technologie. Of als antwoord op vragen vanuit het veld voor de voor- en voerschoolse educatie (VVE). Zo'n associate degree opereert op het snijvlak van sociaal agogische opleidingen en lerarenopleidingen en behoeft niet vanzelfsprekend te leiden tot een onderwijsbevoegdheid.

**HET MES KAN AAN TWEE KANTEN SNIJDEN.** De associate degree kan een antwoord geven op vragen vanuit het werkveld en ze kan een aantrekkelijke en volwaardige opleidingsroute vormen voor aspirant-studenten die geen uitzicht hebben op een pabo-diploma vanwege de hogere eisen. In overleg met gemeentelijke overheden en relevant werkveld wordt de behoefte aan dit type opleidingen besproken.

**EVEN KLEURRIJK ALS DE KLAS.** Zo zien de lerarenopleidingen graag het docentenkorps. De samenstelling van de lerarenpopulatie weer-

spiegelt echter nog onvoldoende de variëteit van het leerlingenbestand. Daarbij gaat het om etnische afkomst, culturele achtergrond en man/vrouw-verhouding. Voor een deel komt het door de instroom; veelal autotochtoon en op de pabo's vooral vrouwelijk. Maar ook wisselen van studierichting en uitval zorgen voor onbalans. Recente cijfers lijken te illustreren dat de uitval vooral specifieke groepen treft, de mbo'ers voorop. Een actieplan moet het tij keren.

De lerarenopleidingen maken in 2016 een gezamenlijk actieplan op het gebied van diversiteit en studiesucces. Voor kleurrijke en gevarieerde docententeams.

# 6. LERARENOPLEIDINGEN OMARMEN DE SAMENWERKING

**Uiterlijk 1 maart 2016 komen de hogescholen met hun plannen voor lerarenopleidingen met beperkte omvang. Hoe organiseren zij voldoende volume?**

**KRACHTENBUNDELING IS NODIG.** De kwaliteit van de kleinere opleidingen vraagt om meer volume, om een strategie van samenwerking. Met elkaar, met masteropleidingen, met universiteiten en met het afnemende scholenveld. De gewenste samenwerking en krachtenbundeling kan vele terreinen omvatten; opleidingsaanbod van zowel bachelors als masters, expertise, bedrijfsvoering en onderzoek. Er zijn goede voorbeelden van afspraken over het opleidingsaanbod. Zo bundelen de Hogeschool Utrecht en de Hogeschool Windesheim hun krachten op het gebied van de tweedegraads lerarenopleidingen. Beide instellingen versterken daarbij de eigen expertise - de één gericht op het algemeen voortgezet onderwijs, de ander gericht op het beroepsonderwijs - en geven elkaar er toegang toe.

**EEN DEFENSIEVE STRATEGIE IS NIET NODIG.** Samenwerking van universitaire en hbo-lerarenopleidingen vergroot de mogelijkheden voor een goede wisselwerking tussen onderwijs en onderzoek. Niet alleen het reguliere bachelor-onderwijs profiteert hiervan, maar ook het masteraanbod. Beter inspelen op ontwikkelingen in het beroepenveld is hierdoor mogelijk. De ontwikkeling van gezamenlijke graduate schools voor hbo- en wo-masters is interessant en het verder verkennen waard.

**DE BEROEPSPRAKTIJK IS EEN BRON VAN KENNIS.** 'Evidence informed practice' wordt steeds belangrijker voor het uitoefenen van het leraarschap. Het gaat dan om het verzamelen, systematiseren en toepasbaar maken van gevalideerde kennis, vanuit en voor de beroepspraktijk. Deze bewezen goede toepassingen moeten een plek krijgen in het denken en doen van individuele docenten, de reflectieve practitioners. Maar ook hebben ze een positieve impact op het inrichten van het onderwijssysteem en de programma's van lectoraten. Op deze manier geeft het onderwijsveld invulling aan het advies van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid over een lerende economie en het belang van kennis-circulatie.

**ONDERZOEK KRIJGT EXTRA AANDACHT.** Dat gebeurt binnen het hele hbo, maar zeker ook bij de lerarenopleidingen. De hogescholen willen het praktijkgericht onderzoek versterken. Een belangrijk middel hiervoor

is het binnen halen van tweede geldstroom-middelen, onder meer via RAAK en NRO. Het aantal succesvolle onderzoekaanvragen bij NRO is nog onvoldoende. Dit heeft ook te maken met de fragmentatie van het onderzoek binnen de hogescholen, over een groot aantal lectoren met deeltijdaanstellingen en een groot aantal uiteenlopende thema's. Tegelijkertijd kan het helpen wanneer de uitgezette calls meer gericht zijn op kleinschaliger onderzoeksprojecten. Hierover zal het gesprek met NRO en RAAK worden aangegaan.

**GERICHT DE ENERGIE BENUTTEN.** Meer focus en massa zijn belangrijk om de kwaliteit en impact van het onderzoek te vergroten. De lerarenopleidingen willen komen tot heldere programmalijnen en netwerkvorming rond drie tot vijf speerpunten. Daarbij wordt geput uit bestaande themagebieden:

- Vakdidactiek
- Leerprocessen
- Toetsen en Beoordelen
- Beroepsonderwijs/werkplekleren
- Pedagogische en vormende opdracht van de school
- Diversiteit en Speciale onderwijszorg
- Schoolorganisatie en Schoolontwikkeling
- Opleiden en professionaliseren van leraren in de school

Met deze thema's als uitgangspunt willen de opleidingen komen tot programmalijnen en netwerkvorming rond drie tot vijf speerpunten. Deze landelijke speerpunten zijn bedoeld om het onderzoek op die thema's te versterken. Het is belangrijk dat er daarnaast voldoende ruimte blijft voor een regionale inbedding en ruimte voor onderzoek dat inspeelt op actuele ontwikkelingen.

Om te komen tot deze onderzoeksagenda van de lerarenopleidingen worden dit najaar drie bijeenkomsten belegd met bestuurders, lectoren en werkveld. Hierbij zal het NRO vanzelfsprekend ook worden betrokken, waarbij hun strategische agenda, alsmede de ontwikkelingen binnen de Nationale Wetenschapsagenda, belangrijke input vormen voor het gesprek.

**Roep om meer kleinschalige onderzoeksprojecten. Lerarenopleidingen agenderen dat bij het Nationaal Regieorgaan Onderzoek. En bij het Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek.**

**ONDERZOEK VERDIENT VEEL AANDACHT.** Onderwijs en praktijkgericht onderzoek kunnen niet zonder elkaar. Dat is een kwestie van elkaar inspireren, bevruchten en voeden. Bij het inrichten van praktijkgericht onderzoek gaat het om vier lagen:

1. Leeronderzoek van studenten. Een onderdeel van het onderwijs. Het is gericht op het verwerven van een onderzoekende houding. De uitkomsten dragen soms bij aan evaluatie-onderzoek. Doorgaans begeleiding door docenten, geen ervaren onderzoekers.
2. Evaluatieonderzoek van de eigen lessituatie. Vaak probleemoplossend, gericht op de eigen school. Resultaten zijn doorgaans niet te generaliseren. Uitgevoerd door leraren en eventueel de schoolleiding.
3. Productie van gevalideerde kennis. De ontwikkeling van het leraarsvak is het doel. Het onderzoek voldoet aan methodische maatstaven van geldigheid, betrouwbaarheid en representativiteit. Kwaliteitstoetsing door wetenschappelijke en professionele fora. Dit onderzoek is een kerntaak van lectoren.
4. Theorie- en disciplinegestuurd onderzoek. Gevalideerde kennisverwerving voor theorieverdieping en te bewerken voor toepassing in praktijksituaties. Doorgaans werk van universitaire onderzoeksgroepen in langjarige programma's.

Dit scala willen de lerarenopleidingen verkennen en verder uitbouwen.

**SAMENWERKING KRIJGT GESTALTE.** In de driehoek lerarenopleiding / werkveld / praktijkgericht onderzoek zijn de lectoren de noodzakelijk verbindende factor. Ze staan dichtbij de scholen, waardoor ze hun vraagstukken makkelijk en direct oppikken. Met hun netwerk of onderzoeksgroep helpen ze hierop te reflecteren en dragen ze onderzoeksvorstellen en oplossingen aan. Hun inzet draagt bij aan het afleveren van onderzoekende professionals door de lerarenopleidingen. Lectoren vormen ook de schakel tussen universitaire onderzoeksgroepen enerzijds en de praktijk in de klas anderzijds.

De ontwikkeling van kenniswerkplaatsen biedt een belangrijke mogelijkheid om de bestaande aanpak van 'Samen Opleiden' uit te breiden. Dat is voorlopig vooral een kwestie van verbreding. In feite wordt daarbij dan gewerkt volgens eenzelfde concept als de 'field labs' uit de actieagenda 'smart industry'.

De ambitie is verder dat opleidingen komen tot een beperkt aantal Centres of Expertise (CoE); met keuzes voor samenwerkingspartners, taakafspraken, werkveldoverleg en een onderzoeksprogrammering die landelijk is ingebed.

**Uiterlijk 1 maart rondt elke hogeschool de discussie en besluitvorming af die leidt tot een beperkt aantal Centres of Expertise.**

**Streven naar meer focus en massa in zowel onderwijs als onderzoek.**

**Daarom eind 2015 vaststellen van beperkt aantal speerpunten.**

**Leidend voor inrichten kenniswerkplaatsen.**

# 7. LERARENOPLEIDINGEN

## VERANKEREN KENNISKWALITEIT

**VOOR TWIJFEL IS GEEN RUIMTE.** De vakkennis van leraren dient onomstreden te zijn. Als de Onderwijsraad daar in 2005 vraagtekens bij zet, zinnen de lerarenopleidingen op een passend antwoord. Dat vinden ze in de combinatie van kennisbases, kennistoetsen, internationale taaltoetsen en peer review. De ontwikkeling, de organisatie en het beheer van die samenwerking hebben ze belegd bij het project 10voordeleraar, dat is ondergebracht bij de Vereniging Hogescholen. Het ministerie van OCW ondersteunt de kwaliteitsverbetering tot 2016 met in totaal 25 miljoen euro. Voor een belangrijk deel gaat deze subsidie naar het inzetten van betrokken vakdocenten van de lerarenopleidingen. De vakdocenten vormen de spil van het programma. Ze ontwikkelen kennisbases en houden die actueel. Ze construeren toetsen en toetsvragen. Ze bepalen de grens tussen zakken en slagen. En via peer review beoordelen ze elkaars toetspraktijk. De landelijke netwerken van betrokken docenten zorgen zo voor een stevige kwaliteitsimpuls.

**ER IS VEEL GEPRESTEERD.** Over de volle breedte van de lerarenopleidingen zijn kennisbases tot stand gekomen. Voor bachelor, master, kunstvak en groene opleidingen. In totaal gaat het om 61 beschrijvingen van de vakcomponent van een opleiding. Het afnemende scholenveld en externe deskundigen – vooral uit de wetenschap – hebben bijgedragen aan de legitimering ervan. Voor vijftien tweedegraads lerarenopleidingen zijn er landelijke, digitale kennistoetsen ontwikkeld en sinds 2013 ingevoerd. Datzelfde geldt voor rekenen-wiskunde en Nederlands taal op de pabo's. Een effectief netwerk van examencommissies borgt de gang van zaken bij de landelijke toetsing. Voor de overige vakken is gekozen voor het systeem van peer-review. Collegiaal beoordelen de lerarenopleiders elkaar en daarmee de kwaliteit, de implementatie en de toetsing van de kennisbases.

**VERBETERINGEN BLIJVEN NODIG.** De kennisbases zijn alweer een paar jaar geleden opgesteld en daarmee aan actualisering toe. Daarbij hoort het aanbrengen van meer gelijkvormigheid en samenhang, zeker voor de vakken met een landelijke toetsing. Daarnaast is er het streven om de pabo's zelf het toetsmoment te laten kiezen. Tijdsafhankelijke toetsing vraagt om een groot aantal gevalideerde vragen. De pabo's gaan

daar de komende drie jaar in straf tempo mee aan de gang. Bij de kleinschaliger tweedegraads opleidingen is dat een lastiger traject. Daarom is daar het inventariseren van knelpunten een eerste stap.

**HET GOEDE EVENWICHT.** De kennistoetsen leveren een belangrijke bijdrage aan de verankering van de kennisbases in het curriculum. Tegelijkertijd is het belangrijk om het goede evenwicht tussen kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming te bewaken en aandacht te houden voor de autonomie van opleidingen. Van een doorgeslagen accent op vakinhoud of landelijke gelijkschakeling mag nooit sprake zijn. Niemand wil dat de pedagogische component in het gedrang komt. Op alle fronten vraagt het organiseren van balans dus aandacht.

Bij de pabo dreigt een verstoring van dit goede evenwicht, indien – naast de bestaande landelijke kennistoetsen voor rekenen en taal – ook vier nieuwe landelijke kennistoetsen worden ingevoerd; voor de vakken aardrijkskunde, geschiedenis, natuur & techniek en Engels. Het zou kunnen leiden tot aantasten van de opdracht en de wens tot profilering van opleidingen. Het draagvlak voor landelijke kennistoetsen kan dan daaronder lijden. Op grond hiervan vinden de lerarenopleidingen aanvullende landelijke kennistoetsen niet wenselijk. Stevige peer review biedt de nodige garanties. Inclusief daadwerkelijke betrokkenheid van grote groepen leraren.

**TOEKOMSTIGE RECHTSVORM 10VOORDELERAAAR.** In de jaren 2015-2016 ontvangen de lerarenopleidingen, naast een eigen bijdrage van 30%, nog subsidie voor de werkzaamheden aan kennisbases, kennistoetsen en peer-review. Met het ministerie is overeengekomen dat de Vereniging Hogescholen een toekomstvisie met bijpassende beheerorganisatie laat uitmonden in een besluit over de toekomstige rechtspersoon. Dat gebeurt in 2016. Vooruitlopend daarop vindt in 2015 aanscherping van de governance structuur van 10voordeleraar plaats.

Lerarenopleidingen zien geen heil in uitbreiding van landelijke kennistoetsen. Ze treden hierover in overleg met de minister.

Start inventarisatie van knelpunten bij kennistoetsen voor tweedegraads lerarenopleidingen (2015/2016).

De Raad van Advies van het project 10voordeleraar presenteert in 2015 zijn toekomstvisie.

Vanaf studiejaar 2018/2019 kunnen pabo's op elk gewenst moment de landelijke kennistoetsen uitvoeren. Vakdocenten zetten daarom vaart achter de productie van gevalideerde vragen.

In 2017 heeft peer-review vaste voet aan de grond bij alle betrokken lerarenopleidingen. Collegiale oordelen over onderwijs en toetsing van kennisbases.

Even kleurrijk als de klas.  
Alle vormen van diversiteit  
verdienen aandacht.





## 8. LERARENOPLEIDINGEN BRENGEN PLANNEN NAAR PRAKTIJK

De agenda van en voor de lerarenopleidingen vraagt om een goed uitvoeringsproces. Dit omvat een periode van drie jaar. Realisatie van het sectorplan voor het kunstonderwijs heeft inspiratie voor de uitvoeringsaanpak gegeven. Een kwestie van de kunst afkijken dus. Met zicht op positieve ervaringen en bewezen resultaten.

### ZOMER 2015: INRICHTING PROGRAMMACOÖRDINATIE.

Twee bestuurders zijn de trekkers van de agenda. Bij de hogescholen genieten zij het vertrouwen en beschikken over gezag.

Hun opgave:

- vertalen van de agenda in actiepunten
- zorgen voor draagvlak bij de opleidingen
- portefeuillehouder in het verenigingsbestuur bij het proces betrekken
- per 1 maart 2016 opleveren van aanpak voor meer focus en massa van onderwijs en onderzoek
- organiseren van andere tastbare en aansprekende resultaten

Twee andere bestuurders maken ook deel uit van de programmacoördinatie. Zij vormen een ondersteunend klankbord voor de trekkers. Gezamenlijk leveren zij input voor een breed bestuurlijk overleg, dat per studiejaar twee tot drie keer bijeen komt.

### SEPTEMBER/OKTOBER 2015: DRAAGVLAK RONDE

In het najaar maken de twee trekkers een ronde langs de lerarenopleidingen en het werkveld

Het doel:

- draagvlak te versterken voor de uitvoering van de agenda
- goede voorbeelden en initiatieven ophalen
- mogelijke knelpunten in kaart brengen.

Op basis van hun ervaringen gaan maximaal drie taskforces met speciale thema's aan de slag. Dat gebeurt onder aanvoering van leden van de programmacoördinatie. Hogescholen leveren de deelnemers. Mogelijke thema's zijn onderzoek, leraar van de toekomst en samenwerking met het werkveld.

### JANUARI 2016: SYMPOSIUM OVER DE BEGINNENDE LERAAR

De programmacoördinatie draagt zorg voor inhoud en aanpak. Het symposium heeft tot doel kennis te delen over programma's voor de begeleiding van beginnende leraren.

### JAARLIJKS: RAPPORTAGE AAN HET BESTUURLIJK OVERLEG

De programmacoördinatie brengt jaarlijks verslag uit over de voortgang en de uitwerking van de agenda. Deze rapportages zijn ook gespreksonderwerp met betrokken partners (VO-, PO- en MBO Raad, VSNU) en met de bewindslieden van OCW.

**Uitgave** Vereniging Hogescholen/2015  
www.vereniginghogescholen.nl

**Redactie** Vereniging Hogescholen  
Het Kantoor Utrecht. Ook voor moeilijke boodschappen

**Opmaak** Studio Id Gorinchem

**Druk** Altijddrukwerk Utrecht

**Foto's** Hollandse Hoogte, Studio Id