

# Case study

## **SAMEN OPLEIDEN 2024 - 2025**



De onderwijssector staat de komende jaren voor aanzienlijke uitdagingen, waarvan het personeelstekort wellicht de meest acute is. Om dit tekort het hoofd te bieden en tegelijkertijd continuïteit en onderwijskwaliteit voor alle leerlingen te waarborgen, zijn onderwijsregio's in het leven geroepen als een organiserend principe. Deze regio's beogen onder andere een gezamenlijke verantwoordelijkheid te creëren voor de hele keten, van werven en opleiden, tot professionaliseren.



Case studies



Bevindingen



Reflectie & conclusie Platform SO&P en VO-raad

# Case study

## Samen Opleiden 2024 - 2025

Een fundamenteel onderdeel van de aanpak in onderwijsregio's is het bestaande concept van Samen Opleiden, waarbij scholen, schoolbesturen en lerarenopleidingen intensief samenwerken in partnerschappen. Samen Opleiden heeft bewezen kwaliteit toe te voegen aan het opleiden van leraren, met name de hechte structuren en begeleiding dicht bij de student en school zijn daarbij belangrijk. De onderwijsregio's bouwen deels voort op deze bestaande en goed functionerende partnerschappen en structuren. Tegelijkertijd brengen de onderwijsregio's een nieuwe werkelijkheid voor het Samen Opleiden met zich mee, er ontstaan vraagstukken over de toekomst van de bestaande netwerken en de stappen die gezet moeten worden om het Samen Opleiden in samenhang te brengen met de bredere regionale aanpak van het lerarentekort en/of andere arbeidsmarktuiddagingen. Dit vraagt om effectief regionaal bestuurlijk handelen en leiderschap. Ook als het gaat om Samen Opleiden gaat het om gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor de kwaliteit van goed opleiden en begeleiden als partners in een onderwijsregio ten behoeve van goed onderwijs op alle scholen in de regio.

Om meer inzicht te krijgen in de vraagstukken en ontwikkelingen rondom Samen Opleiden in de onderwijsregio hebben het Platform Samen Opleiden & Professionaliseren (hierna het Platform SO&P) en de VO-raad drie onderwijsregio's met hun partnerschappen




gevolgd in de vorm van een case study. Het doel van deze case study is om hier landelijk van te leren en daarmee bij te dragen aan het behoud en verbetering van de kwaliteit van Samen Opleiden als essentieel onderdeel van de regionale aanpak. In de case study staat de volgende hoofdvraag centraal: *hoe kunnen de ontwikkelingen bij Samen Opleiden en de onderwijsregio elkaar versterken en wat vraagt dat van het bestuurlijk regionaal handelen en leiderschap?*

Om antwoord te geven op de hoofdvraag is in een periode van ongeveer een jaar onderzocht

- 1) welke focus en koers bestuurders en programmaleiders hebben
- 2) hoe de partnerschappen zich ontwikkelen en hoe deze ontwikkelingen zich verhouden tot de centrale opgave en
- 3) welke korte- of langetermijneffecten zichtbaar worden.

---

### CASE STUDIES

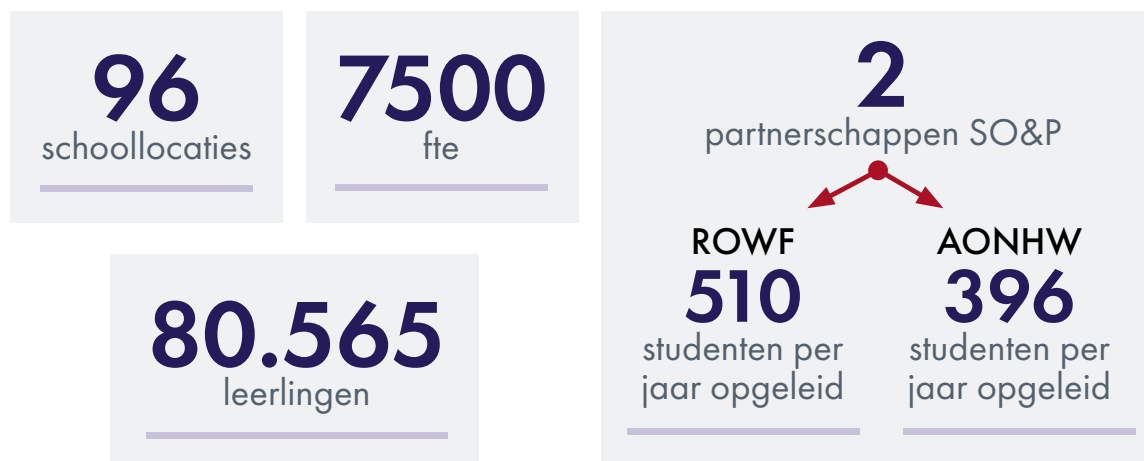
-  CASE **Onderwijsregio Hollands Noorden**
-  CASE **Onderwijsregio Rotterdam**
-  CASE **Onderwijsregio Zwolle**

## Case: Onderwijsregio Hollands Noorden

In deze regio is de bereidheid om van elkaar te leren groot, op allerlei vlakken. Veel belangrijke vraagstukken worden breed erkend. De regio werkt aan een gemeenschappelijke visie op samen opleiden, die in 2025 gereed moet zijn. Het onderlinge gesprek binnen en tussen partnerschappen is daarbij belangrijk en wordt gestimuleerd. Het is de bedoeling dat partnerschappen in de komende periode meer naar elkaar groeien. Een aandachtspunt daarbij is hoe besluitvorming meer gezamenlijk kan plaatsvinden.

Er wordt ook gekeken hoe de onderwijsregio van meerwaarde kan zijn bij het gezamenlijk organiseren van inductieprogramma's van besturen. En het wordt voor scholen makkelijker om aan te sluiten bij een van de partnerschappen. Daarnaast wil de regio aan de slag met (het beperken van de uitstroom van) zij-instromers. Het doel is een verbeterde route voor zij-instromers, zodat zij goed kunnen 'landen' in een school. Ook komt er de komende periode een focus op techniekleraren via Sterk Techniekonderwijs. Het gaat dan bijvoorbeeld om het opleiden van mbo-4-afgestudeerden tot leraar.

In de komende periode wil de onderwijsregio samen opleiden verbinden met anders organiseren. De toevoeging van de helft van de SHRM-middelen wordt in de regio gezien als een kans. Daarmee kan gericht worden ingezet op het verbeteren van het strategische personeelsbeleid en kan werken op scholen aantrekkelijker worden. Maar: om de thema's samen opleiden en begeleiden goed te kunnen inzetten bij de aanpak van het lerarentekort is meer nodig, zoals minder concurrentie en solidariteitsafspraken binnen onderwijsregio's.



“Met een doorkijk naar de doorontwikkeling van de Onderwijsregio met een regionaal Onderwijsloket, professionalisering van onderwijspersoneel, een kwalitatief hoogwaardig inductieprogramma voor begeleiding van nieuwe leraren en schoolleiders en het ontwikkelen van een regionale SHRM-agenda werken we intensief samen in het aanpakken van het lerarentekort.”

**Brigitte Boots,**  
voormalig programma-  
manager Onderwijsregio  
Hollands Noorden



### Uitdagingen:

- Hoe maak je goed gebruik van de bestaande infrastructuur en hoe krijg je de partnerschappen hierin mee?
- Hoe krijg je een overzichtelijk organisatienetwerk voor samen opleiden, zowel wat betreft aantal scholen als geografische ligging? En welke backoffice heb je daarvoor nodig?
- Hoe borg je de inhoudelijke en financiële structuur? Kunnen twee partnerschappen hetzelfde (en meer) blijven doen binnen één financiële organisatie?

### CASE STUDIES

- ▶ CASE Onderwijsregio Rotterdam
- ▶ CASE Onderwijsregio Zwolle

## Case: Onderwijsregio Rotterdam

In de Onderwijsregio Rotterdam vo-mbo werken de schoolbesturen samen met de opleidingsinstituten, de gemeente en de vakbonden. Samen willen zij zorgen voor voldoende goed opgeleide onderwijsprofessionals, die zijn toegerust voor hun verdere ontwikkeling in een (duurzame) grootstedelijke onderwijscontext. De urgentie voor de samenwerking in Rotterdam is hoog vanwege het prangende tekort aan onderwijsprofessionals. De uitdaging is met name complex vanwege de grote diversiteit in de regio en vanwege vraagstukken rondom kansengelijkheid.

In Rotterdam draagt de Opleidingsschool Rotterdam (OSR) sinds 2006 bij aan de aanpak van het kwalitatief en kwantitatief lerarentekort. Een groot deel van de scholen, schoolbesturen en instituten uit de Onderwijsregio Rotterdam is onderdeel van de OSR, waarin jaarlijks ongeveer 800 studenten worden opgeleid. Daarnaast zijn twee vestigingen in de regio onderdeel van de Christelijke Opleidingsschool (COS). Omdat het samen opleiden essentieel is voor de aanpak van het Rotterdamse lerarentekort, is bij de vorming van de Onderwijsregio Rotterdam vo-mbo voortgebouwd op de bestaande samenwerkingsstructuur van de OSR. De OSR is integraal onderdeel van de governance van de Onderwijsregio Rotterdam. In de beginperiode van de onderwijsregio zijn samenwerkingsovereenkomsten ontwikkeld voor de Onderwijsregio en de OSR. Deze overeenkomsten zijn ontwikkeld met aandacht voor de positie van de opleidingsscholen in de onderwijsregio, heldere besluitvorming en borging van de financiën op het gebied van samen opleiden.

Onder leiding van inhoudelijk projectleiders zijn er werkgroepen voor vier ontwikkelingslijnen: **Werven, Matchen en Opleiden; Behouden en Professionaliseren; Anders Organiseren;** en **Solidaire Arbeidsmarkt**. Vertegenwoordigers van de samenwerkende partijen krijgen hiervoor middelen vanuit de Onderwijsregio.

De ontwikkelingslijn **Werven, Matchen en Opleiden** richt zich onder andere op zij-instromers. Binnen de OSR werd al samengewerkt op dit gebied, bijvoorbeeld door het organiseren van professionalisering van de opleiders. Daar wordt nu op voortgebouwd. De samenwerking wordt verbreed naar alle partners in de Onderwijsregio, onder andere door de organisatie van zij-instroombijeenkomsten, een (digitale) menukaart voor zij-instromers met alle mogelijkheden bij de lerarenopleidingen en een Onderwijsloket Rotterdam (in samenwerking met de Onderwijsregio Rotterdam po).

Ook voor de ontwikkelingslijn **Behouden en Professionaliseren** wordt gebruikgemaakt van de expertise van de samenwerkende partners vanuit de opleidingsscholen. Er zijn inspirerende goed en best practices geïnventariseerd en beschikbaar gemaakt via de [website](#) van de OSR. Ook wordt onderzocht hoe huisacademies en instituten een rol kunnen spelen bij de professionalisering van vakbekwame en vakvolwassen leraren, zowel op inhoudelijke thema's als op het gebied van werkplezier, vitaliteit en bevoegdheid.

**195**  
schoollocaties

**4.406**  
fte (vo/vso)

**76.602**  
leerlingen (vo/vso: 46.130,  
mbo: 30.472)

**2**  
partnerschappen SO&P

opleidingsschool Rotterdam (OSR) en Christelijke Opleidingsschool (COS), waarvan 2 vestigingen deelnemen aan de onderwijsregio Rotterdam

**787**  
studenten opgeleid  
in 2023-2024

“Doordat we in Rotterdam al jarenlang succesvol samenwerken op het gebied van samen opleiden, kunnen we voortbouwen op bestaande infrastructuur bij onze aanpak van het lerarentekort. Bijvoorbeeld bij het samen opleiden van nieuwe doelgroepen.”

**Esther de Ruijter,**  
programmamanager OSR en  
Onderwijsregio Rotterdam  
vo-mbo



De ontwikkeling van de onderwijsregio heeft een impuls gegeven aan de versterking van het samen opleiden: in de afgelopen periode zijn verschillende scholen en lerarenopleidingen toegetreden tot de OSR. Ook heeft een tweede vestiging van de COS zich aangesloten bij de Onderwijsregio.

### Uitdagingen:

- Hoe kunnen we bij Samen Opleiden recht doen aan de diversiteit van het onderwijs- en opleidingslandschap?
- Hoe kunnen we in Rotterdam de opleidingsinfrastructuur in stand houden, uitbouwen en verstevigen terwijl we te maken hebben met dalende instroom in de lerarenopleidingen?
- Hoe kan maatwerk worden geboden in het samen opleiden afhankelijk van de specifieke problematiek in een regio (grootstedelijke problematiek, verschillen tussen scholen binnen de regio (wijken, leerlingenpopulatie etc.)?
- Gaan we Samen Opleiden met elkaar invullen voor maatwerktrajecten om tot bevoegdheden te komen?
- Hoe kunnen besturen samenwerken in de onderwijsregio én samenwerken in een partnerschap met andere besturen?

### CASE STUDIES

- ▶ CASE **Onderwijsregio Hollands Noorden**
- ▶ CASE **Onderwijsregio Zwolle**

## Case: Onderwijsregio Zwolle

Het programma van de onderwijsregio Zwolle e.o. is breder dan onderwijs alleen en gaat over educatie van 0 tot 18 jaar. Dat is winst ten opzichte van voorheen en het maakt de samenwerking minder versnipperd. Er komt een verkenning naar de verschillende manieren van samen opleiden binnen de onderwijsregio en naar de benodigde samenwerking, met oog en begrip voor verschillen.

In de regio werken scholen met instroommakelaars die studenten en starters begeleiden. Een concrete wens is om aanstaande leraren tijdens hun opleiding breed te laten kijken op verschillende soorten scholen in de regio. Ook verdere scholing van de lerarenbegeleiders is nodig, om de begeleiding verder te verbeteren. In deze onderwijsregio zijn de werkgevers in de lead, met opleiders als partner. Omdat er meerdere partnerschappen zijn binnen de regio, wordt hierbij vooral overkoepelend naar samen opleiden gekeken.

Ten slotte wordt in de regio Zwolle fors ingezet op 'een leven lang leren'. Ook de onderwijsregio zet hierop in door ideeën voor een platform gericht op professionalisering en kennisdeling op regioniveau te verkennen en verder te ontwikkelen.



“Als we samen opleiden in de onderwijsregio toekomstbestendig willen vormgeven, moeten we de kwaliteit behouden én nadenken over welke vorm hierbij dienend is voor toekomstige onderwijsprofessionals en werkgevers.”

**Jorien van Heerde,**  
programmaleider Onderwijsregio Zwolle

**348**  
schoollocaties

**7813**  
fte (3820 vo)

**160.560**  
leerlingen/studenten (43.078 vo)

**5**  
partnerschappen SO&P

Opleidings-  
school Zwolle  
**283**  
studenten per  
jaar opgeleid

Opleidings-  
school  
IJssel-Veluwe  
**99**  
studenten per  
jaar opgeleid

De Grift  
**102**  
studenten  
per jaar  
opgeleid

&Wij  
**52**  
studenten  
per jaar  
opgeleid

OSOF  
**36**  
studenten per  
jaar opgeleid  
(binnen OWR  
Zwolle e.o.)

### Uitdagingen:

- We zien een paradox: aan de ene kant het behouden van goede relaties, ontwikkelde inhouden en diversiteit van opleiden, begeleiden en realiseren van leercultuur in de scholen, en aan de andere kant het toekomstgericht vormgeven van samen opleiden en begeleiden binnen de onderwijsregio.

### CASE STUDY

▶ CASE **Onderwijsregio  
Hollands Noorden**

▶ CASE **Onderwijsregio Rotterdam**

# Bevindingen

## Netwerkvorming Samen Opleiden & onderwijsregio's

De bestuurlijke betrokkenen van de drie onderwijsregio's benadrukken dat als het gaat om Samen Opleiden er voortgebouwd moet worden op bestaande kwaliteit en structuren: men wil behouden wat goed loopt. Er wordt erkend door alle betrokkenen dat Samen Opleiden bewezen kwaliteitsverbetering voor het opleiden oplevert.

De kwaliteit zit in aspecten zoals de aandacht voor begeleiding, hechte opleidingsstructuren en maatwerk. Tegelijkertijd zal het partnerschap of de partnerschappen in de regio zich moeten gaan verhouden tot de samenwerking en de opgave in de onderwijsregio. Dit leidt bij verschillende onderwijsregio's tot het opnieuw overdenken van de netwerkstructuren van Samen Opleiden die binnen de onderwijsregio's aanwezig zijn. Er wordt gekeken naar de overeenkomsten en verschillen tussen de verschillende partnerschappen binnen een regio en hierbij is de wens om dit dichterbij elkaar te brengen en tegelijkertijd ruimte te behouden voor lokale verschillen. Dit kan gezien worden als een herontwerp van Samen Opleiden in de nieuwe gevormde onderwijsregio. Dit brengt vragen met zich mee over hoe het goede behouden kan worden en hoe het gevoel van kleinschaligheid en nabijheid bij de scholen kan blijven bestaan. Dit wordt gezien als zowel een inhoudelijk vraagstuk als een vraagstuk over organisatie en sturing. Betrokkenen vanuit de partnerschappen vonden dat op sommige momenten het vraagstuk over organisatie en sturing de bovenhand leek te krijgen.

Bestuurders benadrukken dat het doel van een eventueel herontwerp nadrukkelijk niet alleen organisatorisch is, maar primair gericht op voldoende en goed opgeleide professionals voor alle scholen in de regio. Meer scholen worden toegelaten in de partnerschappen. Men beoogt een verschuiving van opleiden voor een specifieke school of groep scholen naar opleiden voor de regio. Dit betekent onder andere dat alle partnerschappen in de betreffende onderwijsregio opleiden voor de hele onderwijsregio. Dat betekent dat er afspraken gemaakt worden over wat een school wel of niet doet om deze student de ruimte te geven om na de studie in een andere school in de regio te laten werken. Bijvoorbeeld afspraken over groenpluk en over het in aanraking laten komen van de student met andere (type) scholen. We zien dat meerdere onderwijsregio's een (vorm van) een gezamenlijke visie en aanpak ontwikkelen op Samen Opleiden en Professionaliseren. Het doel daarvan is het hebben van een gemeenschappelijke taal en strategie en deze te vertalen naar een mogelijk herontwerp van de netwerken van Samen Opleiden. Er is behoefte aan bundeling van kennis, vergelijken van opleidingsonderdelen en toewerken naar een eenduidige inzet van middelen. Het curriculum van alle partnerschappen moet passend zijn voor verschillende type scholen in de regio en tegelijkertijd op elkaar afgestemd zijn daar waar er raakvlakken en dubbelingen zijn.

Op dit moment wordt er gewerkt aan gezamenlijke professionaliseringsaanpakken voor actoren binnen het Samen Opleiden, zoals trainingen voor werkplekbegeleiders en schoolopleiders. In de onderzochte periode zitten partnerschappen aan het begin van een transitiefase, als gevolg van de komst van de onderwijsregio's.

De eerste verbindingen zijn gemaakt, maar het toekomstbeeld of een eindplaatje is nog niet scherp. Er is een beweging zichtbaar richting schaalvergroting c.q. minder partnerschappen of meer samenwerking over de grenzen van partnerschappen heen.

Er is veel bestuurlijke discussie over de plek en positie van Samen Opleiden binnen de onderwijsregio's. Deze discussie is vooral zichtbaar in de zoektocht naar een passende governance voor het geheel van de onderwijsregio en de vraag welke plek (bestuurders van) de partnerschappen hierin het beste kunnen krijgen. Ook blijkt het een vraag hoe programmamanagers van Samen Opleiden zich verhouden tot deze governance: hoe worden beslissingen genomen binnen de nieuwe regionale structuur over de inhoud, doelstellingen



en infrastructuur van Samen Opleiden en wie is betrokken bij de voorbereiding van deze besluiten? Door deze aandacht voor de bestuurlijke kant heerst wel het gevoel dat de inhoud onderbelicht is bij dit transitievraagstuk. De subsidie voor Samen Opleiden is een tegemoetkoming. Voor zowel opleiders als scholen is deze nooit helemaal kostendekkend geweest en het vraagt een eigen investering al dan niet in tijd of geld. Samen met de veranderende financieringssysteem heeft dit ertoe geleid dat de kostenverdeling binnen Samen Opleiden ter discussie staat. Voor nu houden de onderwijsregio's de verdeling van de kosten zoals die was of vullen deze aan tot het niveau van de voorgaande jaren, maar dit wordt per jaar bekeken.

### Naar overige bevindingen:

- ▶ **Samen Opleiden en het ongelijk verdeelde personeelstekort**
- ▶ **Afstemming tussen opleiding en praktijk**
- ▶ **Inductie en doorgaande lijn professionalisering**
- ▶ **Samen Opleiden en zij-instroom**
- ▶ **Samen Opleiden en werving en matching**

# Bevindingen

## Samen Opleiden en het ongelijk verdeelde personeelstekort

In de onderzochte onderwijsregio's wordt gesproken over de ongelijke verdeling van het personeelstekort tussen scholen en hoe de verdeling van studenten deze ongelijkheid kan verkleinen.

Dit zou bijvoorbeeld kunnen door de student meer in aanraking te brengen met scholen met grotere tekorten, zoals het speciaal onderwijs of scholen met een uitdagendere leerlingpopulatie. Ook doordat in de regio's nieuwe scholen toetreden tot de bestaande partnerschappen is de verdeling van studenten een prangend vraagstuk dat gevoelig ligt.

De beleving (en ervaring) bij de meeste betrokkenen is dat als je studenten opleidt op jouw school, de kans groot is dat deze daar dan na (of tijdens) de opleiding in dienst gaan. De meeste deelnemende scholen willen daarom zelf graag studenten opleiden. Maar door een dalende instroom van reguliere studenten in de lerarenopleidingen en een groeiende aansluiting van het aantal scholen, is de kans groter dat studenten breed versnipperd worden geplaatst in de regio. Dit is voor de onderwijsregio's echter onwenselijk omdat de kwaliteit van opleiden en begeleiden en het zo goed mogelijk kunnen organiseren daarvan essentieel is. Het is beter om de opleidingsplekken te concentreren op de scholen daar waar de kwaliteit goed geboden

kan worden. Hiermee wordt voortijdige uitval van de student of startende leraar zo goed mogelijk geprobeerd te voorkomen. Het is niet altijd zo dat de scholen die de grootste behoefte hebben aan studenten, vanwege het lerarentekort, de beste begeleidingscapaciteit kunnen bieden. Voor onderwijsregio's maakt dit de plannen voor de verdeling van de studenten en de begeleiding daarvan een lastig vraagstuk, helemaal als je dit ook vanuit het solidariteitsprincipe wilt doen. De onderzochte onderwijsregio's zijn hier nog zoekende in en hier worden in deze fase onderling gesprekken over gevoerd.

---

### Naar overige bevindingen:

- ▶ Afstemming tussen opleiding en praktijk
- ▶ Inductie en doorgaande lijn professionalisering
- ▶ Samen Opleiden en zij-instroom
- ▶ Samen Opleiden en werving en matching

# Bevindingen

## Afstemming tussen opleiding en praktijk

De onderzochte onderwijsregio's verwachten dat met de komst van de onderwijsregio er een grotere gedeelde verantwoordelijkheid voor de keten ontstaat tussen de partners in de regio.

Men heeft het gevoel dat alle betrokkenen - ondanks soms met een kritische houding - wél de schouders willen zetten onder de opgave van de onderwijsregio: de aanpak van het lerarentekort. De eerste stappen hiervoor waren al genomen vóór de onderwijsregio, maar met de hernieuwde samenwerking kan hier op voortgebouwd worden. Onder schoolbestuurders wordt verwacht dat in het collectief van een onderwijsregio er eenduidigere invloed op lerarenopleidingen kan ontstaan om zo de opleiding nog beter af te stemmen op de praktijk en het benodigde maatwerk. Voor de onderwijsregio's was deze afstemming er binnen een partnerschap, onder andere over het curriculum en/of het traject en begeleiding rondom een student. De verwachting is dat er in het collectief van de onderwijsregio meer onderlinge afstemming is op de opleiding in zijn geheel, inclusief de algemene opleidingsonderdelen en de aansluiting daarvan op de praktijk of het maatwerk dat daarin mogelijk gemaakt kan worden.

Binnen de onderwijsregio's wordt gesproken over het aanpakken van tekorten in specifieke gebieden of vakken en het ondersteunen van scholen met een grote personeelstekorten. In alle regio's klinkt de wens om het opleidingscurriculum flexibeler te maken en beter te laten aansluiten bij de praktijk, vooral richting het speciaal onderwijs en technische richtingen. Er is behoefte aan ruimte voor curriculumvernieuwing, PDG-achtige trajecten en alternatieve routes naar bevoegdheid voor het VO. De regio's experimenteren met nieuwe vormen van opleiding en begeleiding zoals AD-trajecten en educatieve minors. Tussen de ketenpartners binnen de onderwijsregio's wordt er ook over gesproken om al in de opleiding studenten voor te bereiden op 'anders ingerichte schoolorganisaties; bijvoorbeeld werken in een teamgestuurde arbeidsorganisatie, samenwerken met andere professionals in het primaire proces en werken met AI of



andere technologische oplossingen die ingezet kunnen worden ter ondersteuning van het onderwijs' (VOION, 2019). Voor de nabije toekomst worden ook kansen gezien om onderzoek dat plaatsvindt op de opleidingsinstituten gerichter te verbinden met de praktijk van scholen in de onderwijsregio en hierbij ook de verbinding te leggen met de inhoud van de opleidingstrajecten. Hierdoor zullen de opleidingstrajecten beter aansluiten op de praktijk, wat bijdraagt aan de voorbereiding en daarmee behoud van de student voor het onderwijs. Wellicht biedt deze samenwerking op onderzoek ook kansen in het kader van de loopbaanontwikkeling van *academisch geschoolde docenten*.

### Naar overige bevindingen:

- ▶ **Samen Opleiden en het ongelijk verdeelde personeelstekort**
- ▶ **Inductie en doorgaande lijn professionalisering**
- ▶ **Samen Opleiden en zij-instroom**
- ▶ **Samen Opleiden en werving en matching**

## Bevindingen

# Inductie en doorgaande lijn professionalisering

Eén van de inhoudelijke onderwerpen die prominent op de agenda staat binnen de onderzochte onderwijsregio's is inductie. De betrokkenen zijn het erover eens dat een goede inductie essentieel is om vroege uitstroom van onderwijspersoneel te voorkomen en dat dit op meerdere plekken nog verbeterd kan worden.

Er worden op initiatief van de onderwijsregio's inventarisaties gedaan naar de verschillende inductietrajecten op scholen met het doel het onderlinge inzicht te vergroten, van elkaar te leren en hier gezamenlijke afspraken over te maken en elkaar erop aan te spreken als dit ergens niet goed verloopt.

In het verlengde van het inductie-vraagstuk ligt de focus van de regio's steeds meer op de doorgaande lijn in de ontwikkeling van leraren: van startbekwaam naar vakbekwaam en verdere professionalisering. Deze focus is ontstaan door de overtuiging dat doorlopende professionalisering van leraren cruciaal is voor zowel de kwaliteit van onderwijs als voor de aantrekkelijkheid van het beroep. Daarnaast draagt het bij aan het werkplezier van leraren en kan het daarmee helpen het lerarentekort te verminderen.

Over het algemeen vinden de betrokkenen dat de expertise binnen de partnerscholen, partnerschappen en eventuele aanwezige huisacademies beter benut kan worden voor deze doorgaande professionalisering. Vanuit de hechte samenwerking tussen scholen en opleidingsinstituten binnen Samen Opleiden vinden er onderlinge gesprekken plaats over de mogelijke rol van opleiders hierbij. Soms wordt dit als lastig ervaren, helemaal nu opleiders te maken hebben met bezuinigingen en er daardoor ook andere belangen meespelen.

---

### Naar overige bevindingen:

- ▶ **Samen Opleiden en het ongelijk verdeelde personeelstekort**
- ▶ **Afstemming tussen opleiding en praktijk**
- ▶ **Samen Opleiden en zij-instroom**
- ▶ **Samen Opleiden en werving en matching**

# Bevindingen

## Samen Opleiden en zij-instroom

Een tweede inhoudelijk onderwerp dat prominent op de agenda staat is het vergroten van het aantal zij-instromers en een adequate begeleiding van deze groep.

Zij-instromers worden gezien als een kansrijke doelgroep voor het inperken van het lerarentekort en daarmee een prioriteit in de aanpak. Hun begeleiding is essentieel en vraagt intensieve begeleidingscapaciteit en aandacht. Veel scholen missen de capaciteit of kennis om zij-instromers effectief te begeleiden. De werkplekbegeleiding wordt in de gesprekken specifiek genoemd als een aandachtsgebied. Er wordt door de onderzochte onderwijsregio's gewerkt aan trajecten met goede voorbereiding en ondersteuning door (goed opgeleide) begeleiders, onder andere via pilots en maatwerkprogramma's. Het PDG (Pedagogisch Didactisch Getuigschrift) traject voor MBO zou volgens de regio's weer meer in beweging moeten komen zodat het doorontwikkeld kan worden voor het VO.

Er is ontevredenheid over bureaucratie obstakels rond geschiktheidseisen en regelingen voor de start van het zij-instroomtraject. Er bestaan ongelijkheden en verwarring, bijvoorbeeld dat zij-instromers in het mbo direct kunnen starten, terwijl ze in het VO een complexer traject moeten doorlopen. Er wordt gesproken over een meer gestroomlijnde aanpak om zij-instroom toegankelijker

te maken en ook de verschillen tussen de verschillende opleiders op dit gebied te verkleinen.

De financiering van zij-instroomtrajecten is een knelpunt omdat de huidige subsidies ontoereikend zijn. In één van de onderzochte onderwijsregio's zijn afspraken vastgelegd in een HR-convenant over bijvoorbeeld de inschaling van zij-instromers. Ook worden er in het kader van "Samen Opleiden en Professionaliseren" afspraken gemaakt over de inschaaltabel van zij-instromers.

Naast reguliere studenten en zij-instroom is er aandacht voor onderwijsassistenten, statushouders en deeltijdstudenten, het liefst opgeleid via het Samen Opleiden concept. Er wordt gewerkt aan trajecten om deze groepen beter te begeleiden en sneller inzetbaar te maken.

### Naar overige bevindingen:

- ▶ **Samen Opleiden en het ongelijk verdeelde personeelstekort**
- ▶ **Afstemming tussen opleiding en praktijk**
- ▶ **Inductie en doorgaande lijn professionalisering**
- ▶ **Samen Opleiden en werving en matching**

# Bevindingen

## Samen Opleiden en werving en matching

Eén van de doelen van de onderwijsregio's is om het Samen Opleiden en Professionaliseren meer in samenhang te brengen met de andere thema's van de onderwijsregio's zoals werven en matchen en daarmee lijn te brengen in de aanpak van het personeelstekort.





In de onderzochte onderwijsregio's is deze ontwikkeling ook gaande. Door de interne organisatie van de onderwijsregio vindt meer afstemming plaats tussen de arbeidsmarktthema's en de werkzaamheden binnen de partnerschappen. Soms start dit al bij de opbouw van de organisatie van de onderwijsregio's. Bijvoorbeeld dat besluiten op het gebied van de andere thema's ook altijd via het besluitvormingsorgaan van het partnerschap genomen worden. Of dat er een programmaorganisatie opgezet is waarbij alle thema's bij elkaar komen. Er wordt waargenomen dat de partnerschappen met hun inzichten en expertise een positieve invloed kunnen hebben op de werving en matching en andersom ook. Goede informatievoorzieningen en aantrekkelijke opleidingstrajecten hebben een positief effect op de keuze en beleving van studenten en daarmee de instroom en het behoud van deze studenten. Door een goed en gevarieerd opleidingstraject kan na de opleiding (of vaak al tijdens) een betere matching plaatsvinden met een school in de regio.

De onderwijsregio's zetten - al dan niet via de onderwijsloketten - in op een goede doorgeleiding en advisering van potentiële studenten naar het meest passende opleidingstraject. Duidelijkheid over de mogelijkheden, een vroege kennismaking en een goede afstemming tussen opleiding en de partnerscholen is cruciaal bij deze werving.

Werving vindt in de keten van de aanpak van het lerarentekort plaats op meerdere momenten. Dit begint al bij de instroom van studenten in de lerarenopleidingen en vóórafgaand aan het dienstverband

bij een school. Bij zij-instroom liggen deze momenten dicht op elkaar, bij reguliere studenten wat verder uit elkaar, afhankelijk van het opleidingstraject dat gekozen wordt. In de opdracht voor onderwijsregio's ligt de focus op de werving voorafgaand aan het dienstverband en minder op de werving voorafgaand aan de opleiding. Het is de wens van de bestuurders van de onderzochte regio's dat de algehele instroom van studenten in de lerarenopleidingen zowel landelijk als regionaal prominenter op de agenda komt. Regionaal gaat het dan om een betere informatievoorziening en het weghalen van obstakels voor de geïnteresseerde kandidaat om daadwerkelijk in te stromen in de opleiding. Landelijk gaat het meer om het adequaat reageren op de zorgen die er zijn rondom de dalende instroom in de lerarenopleidingen, vooral bij de tekortvakken, die vaak ook kleine opleidingen hebben waarbij er een risico bestaat dat zij gesloten gaan worden vanwege de huidige economische omstandigheden. De schoolbesturen wensen meer regie op een goede landelijke spreiding en toegankelijkheid van de lerarenopleidingen en oplossingen in bijvoorbeeld het bevoegdheidsstelsel.

### Naar overige bevindingen:

-  **Samen Opleiden en het ongelijk verdeelde personeelstekort**
-  **Afstemming tussen opleiding en praktijk**
-  **Inductie en doorgaande lijn professionalisering**
-  **Samen Opleiden en zij-instroom**

# Reflectie & conclusie Platform SO&P en VO-raad

## Waar leiden de ontwikkelingen toe

In het licht van deze case study en in de nog vroege ontwikkelfase van de onderwijsregio's is het lastig om korte- en langetermijneffecten te duiden.

Dit komt door de relatief korte periode waarin de onderwijsregio's gevolgd zijn in combinatie met de ervaren druk bij de onderwijsregio om jaarlijks plannen te maken, subsidie aan te vragen en deze te verantwoorden. Deze druk staat op spanning met de focus op de



inhoud en de uitvoering van de ambities. Ook hangt de voortgang op de ontwikkeling van Samen Opleiden in de onderwijsregio samen met een aantal onzekerheden die als belemmerend ervaren worden door de onderzochte onderwijsregio's. Bijvoorbeeld onduidelijkheden over toekomstige governance-eisen, de tijdelijkheid van de subsidie-regelingen en de continue verandering van de financiële systematiek. Er is behoefte aan meer toekomstperspectief op deze punten en inhoudelijke thema's vanuit OCW en de landelijke spelers. In de tussenliggende periode is daarom de concrete voortgang en de effecten van de ingezette plannen nog lastig te duiden.

### Reflectie & conclusie Platform SO&P en VO-raad

- ▶ Een sterke rol voor HR-professionals
- ▶ Nieuwe koppelingen
- ▶ Wat het samen opleiden in de onderwijsregio kan betekenen bij de aanpak van het personeelstekort

# Reflectie & conclusie Platform SO&P en VO-raad

## Een sterke rol voor HR-professionals

We zien dat HRM steeds meer een rol speelt in de regionale samenwerking en dichterbij Samen Opleiden komt te staan.

Er ontstaat meer contact tussen de netwerken van Samen Opleiden en bestaande of nieuwe regionale HRM-netwerken óf specifieke HR-professionals uit een schoolorganisatie die worden betrokken bij werkgroepen op het gebied van opleiden en begeleiden. Dit is het gevolg van het feit dat in de onderzochte onderwijsregio's de partnerschappen steeds meer in relatie komen te staan met de andere thema's van de onderwijsregio's. Waar opleiden en begeleiden van studenten voorheen bijna exclusief bedacht en uitgevoerd werd binnen het partnerschap en dus op school gedaan werd door school/werkplekbegeleiders, is er tegenwoordig meer contact met HR omdat de ontwikkeling van leraren na hun opleiding meer in lijn wordt gebracht met de initiële opleiding. Ook is dienstverband en student zijn steeds meer door elkaar gaan lopen. Leraren in opleiding krijgen steeds vaker tijdens hun studie al een (deeltijd)aanstelling.

We zien regionale HR-netwerken ontstaan of bestaande HR-netwerken explicieter gekoppeld worden aan de (thema's van) onderwijsregio's. Vaak om expertise in te brengen op de thema's,

maar ook omdat een HR-functionaris een belangrijke rol heeft bij de doorwerking van de afspraken op de scholen. Binnen onderwijsregio's worden (solidaire) afspraken gemaakt via bijvoorbeeld een HR-convenant. Voor de uitvoering van dergelijke afspraken is het belangrijk dat HR goed geïnformeerd en betrokken is om ook de schoolleiders hier goed op te ondersteunen.

---

### Reflectie & conclusie Platform SO&P en VO-raad

- ▶ **Nieuwe koppelingen**
- ▶ **Wat het samen opleiden in de onderwijsregio kan betekenen bij de aanpak van het personeelstekort**

# Reflectie & conclusie Platform SO&P en VO-raad

## Nieuwe koppelingen

In meerdere gesprekken kwam de afstemming en harmonisering tussen lerarenopleidingen aan de orde. Ook de lerarenopleidingen hebben behoefte aan afstemming binnen en tussen onderwijsregio's.

In de ene regio wordt dit besproken met de opleiders binnen die specifieke regio en in andere regio's wordt dit besproken met de educatieve alliantie van dat gebied. De koppeling tussen educatieve allianties en onderwijsregio's is voor de meeste regio's nog onduidelijk en ook landelijk mist hier een perspectief op. Als het gaat om Samen Opleiden zie je aan de ene kant een beweging naar schaalvergroting van de netwerken en aan de andere kant het nog grotere netwerk van de educatieve allianties. Wat we zien is dat er opleiders – al dan niet binnen of buiten de educatieve alliantie om – meer onderling afstemmen en elkaar vaker vertegenwoordigen in de gesprekken met schoolbesturen. Ook zie je dat schoolbestuurders meer onderling met elkaar afstemmen over opleiden en begeleiden en soms – omdat het zo georganiseerd is door de gekozen governancevorm of soms ook niet – namens elkaar in gesprek gaan met opleiders. De oorspronkelijke netwerken van Samen Opleiden zijn meer opengesteld, de koppelingen veranderen. Tegelijkertijd zijn de definitieve lijnen en verbindingen nog in ontwikkeling en is het toekomstbeeld van hoe het nieuwe netwerk functioneert nog onduidelijk. Door de beweging naar schaalvergroting en de link met educatieve allianties blijft de vraag bestaan hoe het samen opleiden zo dicht mogelijk bij de school en student georganiseerd kan blijven. De onderwijsregio's zijn het erover eens dat in de uitvoering van het Samen Opleiden er sprake zal zijn en blijven van kleinere netwerken binnen het grote netwerk van de onderwijsregio. De benodigde capaciteit van bijvoorbeeld de instituutopleider en schoolopleider is hierbij een knelpunt.

Een andere koppeling die steeds vaker gemaakt wordt is de koppeling tussen personeelsbeleid en onderwijsdoelstellingen. Het personeelsbeleid (waar opleiden en professionaliseren een



onderdeel van hoort te zijn) wordt steeds meer gezien als iets wat in samenhang en ondersteunend moet zijn aan het onderwijsbeleid. Er worden kansen gezien om (meer) samen te werken op professionalisering wanneer doelstellingen van scholen of de impact van veranderingen van het onderwijsbeleid onderling overeenkomen. Huisacademies worden meer regionaal ontsloten en daardoor ontstaan meer raakvlakken met samen opleiden. Hierdoor wordt het onduidelijk wie nu precies welke rol heeft als het gaat om samen professionaliseren.

## Reflectie & conclusie Platform SO&P en VO-raad

- ▶ Een sterke rol voor HR-professionals
- ▶ Wat het samen opleiden in de onderwijsregio kan betekenen bij de aanpak van het personeelstekort

# Reflectie & conclusie Platform SO&P en VO-raad

## Wat het samen opleiden in de onderwijsregio kan betekenen bij de aanpak van het personeelstekort

De centrale opgave van onderwijsregio's is het aanpakken van regionale arbeidsmarktproblemen; een stijgend personeelstekort wat in enkele regio's gepaard gaat met een leerlingdaling. De centrale opgave is daarmee om in de hele regio continuïteit van goed onderwijs te realiseren.

Partnerschappen dragen hier vanuit de historie al aan bij omdat de opleidingen over het algemeen kwalitatief meerwaarde hebben via het concept Samen Opleiden. Er wordt waargenomen dat hoe beter het Samen Opleiden en vooral de werkplekbegeleiding gebeurt hoe minder uitval tijdens de opleiding of uitstroom net na de opleiding plaatsvindt. Alle betrokkenen bij dit onderzoek vinden het daarom belangrijk dat de bestaande kwaliteit van Samen Opleiden goed benut wordt. Concluderend kan gezegd worden dat onderwijsregio's het Samen Opleiden kunnen versterken doordat er sprake is van een sterkere gedeelde verantwoordelijkheid tussen de oorspronkelijke deelnemers van de partnerschappen en er ook verbreding is naar andere deelnemers in de regio. Het Samen Opleiden gebeurt niet meer binnen een 'exclusief netwerk', maar breder in de regio waarin regionale solidariteit ook op het gebied van opleiden en begeleiden vorm krijgt. De onderwijsregio geeft ook de mogelijkheid om focus aan te brengen op een aantal onderwerpen en hierop door te pakken door gezamenlijke afspraken te maken en (het gevoel van) vrijblijvendheid te verminderen. Samen Opleiden kan op haar beurt de onderwijsregio weer versterken door de onderwijsregio gebruik te laten maken van de al opgebouwde kwaliteit, het netwerk en de korte lijnen tussen partners en het feit dat Samen Opleiden dicht op scholen zit. Deze infrastructuur (al dan niet intensiever verbonden met elkaar) kan gebruikt worden voor het inbedden van de activiteiten en interventies voortvloeiend uit de ambitie van de onderwijsregio, bijvoorbeeld op het gebied van professionaliseren. Maar ook om samen op te trekken in onderzoek bij de opleidingsinstituten ten behoeve van inzicht en verbetering van de onderwijspraktijk op scholen.

Het verankeren van Samen Opleiden in de onderwijsregio en dat het elkaar ook daadwerkelijk versterkt gaat niet vanzelf. Er ontstaan allerlei complexe vraagstukken waar niet altijd een logisch antwoord op is. Bijvoorbeeld hoe om te gaan met partnerschappen die vallen in meerdere onderwijsregio's en onderwijsregio's die een groot aantal partnerschappen binnen hun regiogrenzen hebben. En hoe ga je om met harmonisering van de opleidingstrajecten en tegelijkertijd ruimte houden voor de unieke identiteit van de deelnemende scholen? Om te voorkomen dat het opleiden van studenten een concurrentie-voordeel is, is het nodig dat het opleiden vóór de regio in plaats van opleiden voor de school uitgewerkt en doorleefd wordt. Het verankeren van Samen Opleiden in de onderwijsregio moet dus bewust georganiseerd worden. Het is daarmee een verander-vraagstuk, waarbij bestuurlijk leiderschap nodig is. Het organiseren van deze opgave staat aan de andere kant weer op spanning met de wens om vooral de focus te houden op de inhoud en de actie op daar waar het om gaat: het verminderen van het personeelstekort. Betrokkenen bij de uitvoering van Samen Opleiden vinden dat de bestuurlijke discussies die het afgelopen jaar hebben plaatsgevonden te veel afleiden van de bedoeling. Wel erkennen diezelfde betrokkenen dat het nodig is om van tevoren de keuzes te maken,

zowel in governance als in het versterken van de onderlinge relaties om er later geen last van te krijgen als er lastige keuzes gemaakt moeten worden, die niet voor iedereen voordelig zijn.

De veranderopgave rondom Samen Opleiden en de onderwijsregio vraagt om effectief leiderschap dat de verbinding zoekt binnen de bestuurlijke kringen in de onderwijsregio, met de partnerschap(pen) en de eigen arbeidsorganisatie op dit thema. Het gaat om het bieden van erkenning, vertrouwen aan de bestaande gecreëerde waarde en actoren en tegelijkertijd bestaande structuren openstellen en laten vertalen naar de regio en de regio-specifieke opgave.



Het vertrekpunt moet liggen op een gezamenlijk beeld over welke inhoud en kwaliteit nagestreefd wordt en vervolgens hoe dit organisatorisch het beste ingericht kan worden. Het organiseren van betrokkenheid uit de verschillende subnetwerken is cruciaal. Denk hierbij aan de programmaleiders van Samen Opleiden en HR-professionals. In het onderzoek is de rol van schoolleider onderbelicht gebleven, maar deze is essentieel om het Samen Opleiden in deze bredere context effectief te laten zijn. Eigenaarschap op de werkvloer moet behouden blijven, dus op een grotere schaal de lijnen uitzetten, maar op een kleine schaal (dicht bij de school) organiseren.

In algemene zin zijn onderstaande zaken suggesties voor onderwijsregio's om het bestuurlijk en organisatorisch handelen vorm te geven.

- Binnen de onderwijsregio's organiseren dat partnerschappen SO&P hun inbreng hebben op de diverse programmalijnen en dat partnerschappen bij de besluitvorming vertegenwoordigd worden door een bestuurder
- Het beschrijven van de kwaliteit die de onderwijsregio wil bieden aan het samen opleiden van studenten en zij-instromers.
- Inhoud geven aan de gelijkwaardige samenwerking in partnerschappen tussen scholen en opleidingen.

### Reflectie & conclusie Platform SO&P en VO-raad

- ▶ Een sterke rol voor HR-professionals
- ▶ Nieuwe koppelingen