



Samenvatting



Leeswijzer



Voorwoord



Opdracht  
aanjager



Bevindingen



Regionale  
samenwerking



(Zij-)instroom



Organisatie



Onderbelichte  
onderwerpen



Bouwstenen



Geschreven  
toelichting

# Samen sterk voor elk kind

## Eindconclusies



*Merel van Vroonhoven*

**Onafhankelijk Anjager  
'Aanpak Lerarentekort'**

# Leeswijzer

Dit document werkt als een webpagina: er zijn verschillende componenten waar je, door erop te klikken, meer over te weten kunt komen. Er verschijnen dan vervolgpagina's die meer toelichting geven op het betreffende onderwerp. En, als je nog meer toelichting behoeft, kun je rechtsboven op iedere plaat doorklikken naar toelichtende teksten die op aparte pagina's volgen.

De samenvatting werkt als je "homepage": vanuit hier kun je met een muisklik verdiepen op de verschillende onderwerpen. De navigiebalk aan de linkerkant van dit document bevat dezelfde pictogrammen als de samenvatting. Met deze navigiebalk kun je vanaf ieder punt in dit document verspringen naar andere onderwerpen.

Je kunt ook scrollen door de pagina's. Je komt dan als eerste een video tegen waarin ik kort mijn belangrijkste boodschap wil meegeven van het afgelopen jaar als onafhankelijk aanjager. Daarna volgt de samenvatting van mijn bevindingen en aanbevelingen, zowel in een praatplaat als uitgeschreven in tekst. De samenvatting wordt gevolgd door een aantal verdiepende platen. Deze zijn gebaseerd op de praatplaten die ik gebruikte om mijn verhaal te vertellen tijdens gesprekken en bijeenkomsten. Als je vervolgens wil verdiepen op deze praatplaten, kun je de toelichtende teksten lezen. Die vormen de beschrijving van en een verdieping op de praatplaten.

Veel lees- en kijkplezier!



Samenvatting



Leeswijzer



Voorwoord



Opdracht  
aanjager



Bevindingen



Regionale  
samenwerking



(Zij-)instroom



Organisatie



Onderbelichte  
onderwerpen



Bouwstenen



Geschreven  
toelichting

# Voorwoord Merel van Vroonhoven



Samenvatting



Leeswijzer



Voorwoord



Opdracht  
aanjager



Bevindingen



Regionale  
samenwerking



(Zij-)instroom



Organisatie



Onderbelichte  
onderwerpen



Bouwstenen



Geschreven  
toelichting

*Klik om af te spelen*

# Samen sterk voor elk kind

→ Meer informatie leest u in de toelichting

**Opdracht onafhankelijk aanjager**

- **Aangesteld** door Minister voor BVOM voor het schooljaar '19-'20.
- **Rapporteert** aan landelijke tafel aanpak tekorten.
- **Opdracht en scope:** inventariseren, analyseren, aanjagen en aanbevelen ter versnelling en intensivering van de aanpak tekorten

**Bevindingen** → *Input: >350 mensen gesproken, brede afvaardiging van het veld Werkbezoeken, kennissessies, desk en field research*

**Lerarentekort**

- Groot maatschappelijk en groeiend probleem. Schadelijke impact op een hele generatie opgroeiende kinderen. Nog eens extra op de meest kwetsbare leerlingen.
- Veelkoppig monster met verschillende oorzaken vraagt om een integrale aanpak gericht op meerdere interventies (geen silver bullet) en structurele samenwerking.

**Huidige (regionale) aanpak**

- Afgelopen jaar **veel in gang gezet** en **extra middelen** (o.a. G5 en (zij-)instroom)
- Animo voor onderwijs is groot (zij-)instroom)
- Gezien de **regionale verschillen** en de **noodzaak tot samenwerken** is een regionale aanpak de goede keuze

**MAAR**

- Aanpak is te beperkt (euro en capaciteit, scope), te versnipperd (te weinig in samenhang/regie) en te weinig fact-based
- Samenwerking is nog pril en wordt niet door het stelsel gestimuleerd en de beroepsgroep is daarin te weinig betrokken
- Opleidingstrajecten zijn te weinig doelgroep-gericht (teveel aanbod gedreven)

Het lerarentekort effectief en structureel oplossen vraagt fors meer dan de huidige aanpak

Acties op korte termijn maar ook structurele aanpassingen in het stelsel nodig

## Aanbevelingen

**Regionale samenwerking**

**Haal vrijblijvendheid eraf en veranker regionale samenwerking in het stelsel**

- Formuleer **wettelijke maatschappelijke opdracht** (leerling centraal)
- Bouw aan een **landelijk dekkend netwerk** (plek voor aanpak tekorten en "Samen opleiden")
- Zorg voor **structurele bekostiging** en kies voor **één landelijk criterium** voor "regio"
- Haal **ontwerpfouten uit stelsel**

**(Zij-)instroom**

**Zet doelgroep centraal in opleidingstrajecten**

- Zorg voor **betere aansluiting** van opleidingstrajecten op de **doelgroep** en op de **praktijk** (start pilot "volwassenonderwijs")
- Investeer in **extra begeleiding** en zorg voor **integrale begeleiding**: over opleidingen en scholen heen en van oriëntatie t/m inductie (start pilot "integrale begeleiding - employee journey" en pilot "NowTeach")
- Intensiveer lopende trajecten ter **flexibilisering** opleidingstrajecten
- **Ontsnipper opleidingen** (sticht lerarenacademie)

**Organisatie**

**Start taskforce voor regie en slagkracht die aanpak intensiveert vanuit een gezamenlijke visie en aanpak**

- Richt een **taskforce** en programmabureau in (olv onafhankelijk voorzitter) + adviesgroep. Met heldere mandaten en kaders
- **Intensiveer** de aanpak & neem regie
- Vorm samen een **gezamenlijke visie** en integrale **meerjarenaanpak**
- Breng **sturingsinformatie** op orde (facts)
- Zorg voor voldoende **capaciteit** en **geld** om plannen te realiseren

**Onderbelichte onderwerpen**

**Meer aandacht voor onderbelichte onderwerpen**

- Betrek **beroepsgroep**
- Sluipend tekort **schoolleiders**
- **Gerichte aanpak kwetsbare leerlingen** (speciaal onderwijs en kinderen met lage SES)
- **Behoud** (tegengaan uitstroom)
- Aanpak **tekortvakken** in het vo

**Bouwstenen voor succes**

- Focus in onderwijsagenda (maximaal 3 speerpunten, waaronder aanpak tekorten)
- Herstel fundamentele dialoog met ambitie te komen tot gezamenlijke visie op onderwijs
- Adresseer salariskwestie in po



Samenvatting



Leeswijzer



Voorwoord



Opdracht  
aanjager



Bevindingen



Regionale  
samenwerking



(Zij-)instroom



Organisatie



Onderbelichte  
onderwerpen



Bouwstenen



Geschreven  
toelichting

## Toelichting

# Samenvatting [1/2]

### Samen sterk voor elk kind

Er is veel in gang gezet afgelopen jaar en het animo voor het leraarschap groeit, maar om het lerarentekort succesvol aan te pakken is fors meer nodig.

De vrijblijvendheid moet uit de (regionale) samenwerking in het onderwijs. Deze is nu te versnipperd en te beperkt. Voor duurzaam en effectief samenwerken tussen schoolbesturen en lerarenopleidingen in een regio is wettelijke verankering in het onderwijsstelsel nodig. Zo moeten partijen zich inzetten - ook buiten hun eigen belang - voor het daadwerkelijk gezamenlijk oplossen van het lerarentekort. *Omdat elk kind recht heeft op een leraar, niet alleen de kinderen van één school, één stad of één regio.*

Lerarenopleidingen dienen de behoefte en ervaring van (zij-)instromers centraal te stellen, in plaats van hun eigen aanbod. Extra begeleiding van starters is gewenst, juist ook op de scholen, die daarvoor meer capaciteit ter beschikking moeten hebben. Lerarenopleidingen moeten flexibeler worden en meer samen afstemmen. Zonder deze aanpassingen blijft het gevaar bestaan dat instroom snel weer uitstroom wordt.

Voor meer slagkracht en minder versnippering is een speciale taskforce nodig, die landelijk regie neemt en het wegwerken van het lerarentekort intensificeert. Dat moet vanuit een door het onderwijsveld gedragen visie en aanpak. Maar ook op basis van echte cijfers en feiten, die nu ontbreken. De taskforce zal zich ook richten op de bestrijding van de uitstroom en het sluipende tekort aan schoolleiders.

Cruciaal is de betrokkenheid van de beroepsgroep zelf, de leraren. Zij worden onvoldoende meegenomen, terwijl ze dagelijks de pijn ervaren van de tekorten en juist een grote rol kunnen spelen bij het oplossen ervan. Over de hele linie zal de beroepsgroep veel intensiever en nadrukkelijker moeten worden betrokken.

Dit zijn de belangrijkste aanbevelingen aan de Landelijke tafel aanpak tekorten, waarvoor ik als onafhankelijk aanjager 'Aanpak Lerarentekort' in september 2019 aan de slag ben gegaan om te inventariseren, te analyseren en aan te bevelen hoe tot een intensivering en versnelling van de aanpak kan worden gekomen. Hoewel het afgelopen jaar veel in gang is gezet en er extra geld is bijgekomen, is duidelijk dat meer nodig is om het lerarentekort effectief op te lossen, nu en in de toekomst. Zonder structurele samenwerking van iedereen in het onderwijs en een integrale aanpak, vooral in de regio's, zal het lerarentekort verder oplopen.

Mijn inventarisatie laat zien dat er al aardig wat goed nieuws is. Veel mensen zijn hard aan het werk om dit veelkoppige monster aan te pakken. Het aantal regio's dat mee doet aan de regionale aanpak van het tekort groeit. De keuze voor die regionale aanpak was de juiste; er is een grote noodzaak tot samenwerken van schoolbesturen en opleidingen binnen regio's. De grote regionale verschillen in ons land ten aanzien van de onderwijs-arbeidsmarkt maken een gecentraliseerde landelijke aanpak minder effectief. Daar komt bij dat dit probleem nooit door een school alleen kan worden opgelost; samenwerking is noodzakelijk. Misschien wel het belangrijkste goede nieuws is dat er veel animo van allerlei mensen uit andere beroepen is die het onderwijs in willen, de zijinstroom.

Ondanks de huidige inzet dreigt het lerarentekort verder op te lopen. Een groot en groeiend maatschappelijk probleem. Het gebrek aan cijfers zorgt er voor dat we niet met zekerheid kunnen zeggen hoe groot de tekorten daadwerkelijk zijn. Maar we weten wel dat met name in grote steden op scholen momenteel serieuze ingrepen nodig zijn om alle kinderen en jongeren naar school te kunnen laten gaan, variërend van onbevoegde leraren voor de klas tot 4-daagse schoolweken. Het vraagt enorm veel van schoolleiders en leraren om goed onderwijs te bieden voor ieder kind. Ook weten we dat de tekorten zullen stijgen: in 2024 met nog eens 1970 fte boven de huidige tekorten in het primair onderwijs (po) en 1300 fte in het voortgezet onderwijs (vo). Als we het niet oplossen heeft het een schadelijke impact op een hele generatie opgroeiende kinderen en jongeren. Dat geldt nog eens extra voor de kinderen en jongeren die al in kwetsbare posities zitten.

Mijn bevindingen tonen dat de aanpak nu te beperkt is, te versnipperd en te weinig gebaseerd op de feiten en cijfers, die momenteel niet of nauwelijks boven tafel zijn te halen. Samenwerking binnen de regio's, eigenlijk binnen het hele onderwijs, is pril en eerlijk gezegd veel te vrijblijvend. Het huidige onderwijsstelsel stimuleert die samenwerking niet. De bekostigingsprikkel in het stelsel werken samenwerking tussen scholen, besturen en opleidingen eerder tegen dan dat zij die stimuleren. Zodra de subsidies wegvallen, stopt over het algemeen ook de samenwerking. Misschien daardoor wijzen betrokkenen ook stevast naar elkaar als het gaat om het doorpakken en echte maatregelen nemen. Helaas wordt de beroepsgroep zelf (de leraren!) nog te weinig betrokken. Dit zie ik over de hele linie en is echt een belangrijk punt van aandacht.

De lerarenopleidingen gaan nu te veel van hun eigen aanbod uit en zijn ze te weinig gericht op de doelgroep die ze moeten bedienen. Niet de doelgroep maar het geijkte aanbod staat centraal. Met name bij de zij-instroom wordt het effect hiervan zichtbaar: er bestaat een enorme interesse om in te stromen in het onderwijs, maar het risico op (directe) uitstroom is groot, want de opleidingstrajecten sluiten onvoldoende aan op volwassenen met ervaring en op de praktijk. Ook schiet de begeleiding tekort - en dit geldt niet alleen voor zijinstromers: begeleiding van reguliere instromers wordt vaak geboden tot aan de inductieperiode, terwijl ook daarna die begeleiding hard nodig is.

Daarnaast blijft een aantal onderwerpen onderbelicht. Ik constateer een sluipend tekort aan schoolleiders, terwijl die juist zo belangrijk zijn voor de opvang en begeleiding van nieuwe leraren. Een gerichte aanpak voor tekorten in het onderwijs aan kwetsbare groepen ontbreekt. En terwijl wij ons druk maken op het aantrekken van nieuwe leraren, staat het tegengaan van de uitstroom van teleurgestelde en overbelaste leraren nog in de kinderschoenen.



Samenvatting



Leeswijzer



Voorwoord



Opdracht  
aanjager



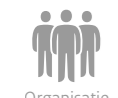
Bevindingen



Regionale  
samenwerking



(Zij-)instroom



Organisatie



Onderbelichte  
onderwerpen



Bouwstenen



Geschreven  
toelichting

## Toelichting

# Samenvatting [2/2]

Om tot een oplossing te komen doe ik een aanbeveling voor vier interventies. Omdat het lerarentekort een veelkoppig monster is, is dit geen keuzelijstje. Alleen een integrale aanpak helpt, met zowel acties op de korte termijn als structurele aanpassingen in het onderwijsstelsel.

Het volgende is nodig:

- **Duurzame (regionale) samenwerking tussen alle onderwijspartijen:** haal vrijblijvendheid eraf en veranker samenwerking via een maatschappelijke opdracht in het onderwijsstelsel. Bouw aan een landelijk dekkend netwerk van regionale verbanden voor de onderwijsarbeidsmarkt, waarin de aanpak voor de tekorten en het traject ‘Samen opleiden en professionaliseren’ gecombineerd en structureel bekostigd worden.<sup>1</sup>
- **Het centraal zetten van de doelgroep in opleidingstrajecten:** ga van aanbodgedreven naar doelgroepgericht en zorg voor betere begeleiding en aansluiting op de praktijk; er moeten drie pilots worden gestart die dit in de praktijk brengen. Ontsnippering en flexibilisering van opleidingen is nodig.
- **Het betrekken van de beroepsgroep en meer aandacht voor onderbelichte onderwerpen:** betrek de beroepsgroep, de leraren zelf, bij de aanpak, zodat praktijk, betrokkenheid en duurzaamheid worden vergroot; pak het sluipende schoolleiderstekort aan en geef hun begeleidende rol handen en voeten; het extra effect van de tekorten op al kwetsbare kinderen (speciaal onderwijs en lage sociaaleconomische status), het behoud van onderwijspersoneel en specifieke aanpak voor de tekortvakken voortgezet onderwijs.
- **Taskforce die slagkracht intensiveert vanuit gemeenschappelijke visie:** de taskforce krijgt mandaat, capaciteit en geld voor het nemen van landelijke regie en een structurele meerjarenaanpak, op basis van de feiten en cijfers, die beschikbaar en actueel worden gemaakt. Een onafhankelijke voorzitter leidt deze taskforce en een op te richten programmabureau ondersteunt in de uitvoering van de plannen.

Er is daarnaast een aantal bouwstenen die buiten de scope van mijn opdracht lagen, maar die hier worden benoemd omdat ze de aanpak negatief zullen beïnvloeden wanneer ze niet worden geadresseerd.

- **Breng focus aan in de onderwijsagenda:** het benoemen van maximaal drie speerpunten (waaronder aanpak tekorten) zorgt voor overzicht, duidelijkheid en maakt het mogelijk om energie, tijd en geld te concentreren ten behoeve van effectiviteit.
- **Herstel de fundamentele dialoog in het onderwijsveld met de ambitie te komen tot een gezamenlijke visie op het onderwijs:** vertrouwen is de basis van iedere samenwerking. Daarvoor is het nodig met elkaar in gesprek te blijven over wat je verbindt.
- **Adresseer de salariskwestie in het primair onderwijs (po):** dit is nodig voor de erkenning van het vak, om leraren te behouden en de aantrekkingskracht van het beroep te vergroten. Heb daarbij extra oog voor de leraren die werken op scholen waar de tekorten groot zijn en de opgave zwaarder is.

Afgelopen periode werden wij allemaal met de gevolgen van het coronavirus Covid-19 geconfronteerd, zeker ook het onderwijs. Ik denk dat een nadere analyse nodig is van afstandsonderwijs, gebruik van digitale middelen en de intensieve en snelle samenwerking. Het onderwijs heeft onwaarschijnlijk veel daad- en innovatiekracht laten zien. Op basis daarvan kunnen acties om het lerarentekort op de lossen mogelijk worden geoptimaliseerd.

Ik benoem het oplossen van het lerarentekort als een maatschappelijke opdracht. Daarmee bedoel ik het belang van beschikbaar onderwijs voor onze huidige en toekomstige generatie kinderen. Maar ook dat alle partijen het oplossen van het lerarentekort niet alleen maar doen binnen hun eigen kring van school, stad of regio, maar een verantwoordelijkheid nemen die veel breder is. Het moet samen. Het moet sterker. Voor elk kind.

### Merel van Vroonhoven

Onafhankelijk Aanjager Aanpak Lerarentekort  
Den Haag, 2 juli 2020

## Verantwoording

*Als onafhankelijk aanjager “aanpak tekorten” in het schooljaar 2019-2020 heb ik mij verdiept in de diverse aspecten van het lerarentekort. Hiertoe ben ik door minister voor Basis- en Voortgezet Onderwijs en Media aangesteld; ik rapporteer aan de landelijke tafel “aanpak tekorten”. Mijn opdracht was om de huidige regionale aanpak te analyseren en tot concrete voorstellen te komen ter versnelling en verduurzaming van de aanpak.*

*De eerste helft van het schooljaar heb ik het onderwijsveld, het probleem en de aanpak verkend; tussendoor heb ik de landelijke tafel op de hoogte gehouden van de voortgang. In de tweede fase van mijn opdracht was het doel te komen tot aanbevelingen ter versnelling en verduurzaming van de regionale aanpak en de zijinstroom en heb ik een aantal onderbelichte onderwerpen onder de aandacht gebracht.*

*Ik heb daartoe meer dan 350 mensen binnen en buiten het onderwijsveld gesproken, en middels werkbezoeken, kennissessies met experts, het analyseren van onderzoeken en het doen van peilingen onder de beroepsgroep heb ik het probleem en de aanpak beschouwd en bevraagd. Door andere (regionale) aanpakken binnen en buiten het onderwijs (zoals Passend onderwijs, maar ook regioaanpak in de zorg) te analyseren kon ik inzichten van buitenaf meenemen in die beschouwing. Ook heb ik me als onafhankelijk aanjager ingezet om knelpunten te adresseren en oplossingen te versnellen. In bijgaande rapportage zijn mijn belangrijkste bevindingen en aanbevelingen opgetekend.*

*Als aanjager heb ik zelf verbeteringen geïnitieerd door het geven van presentaties aan leraren, (grote) steden en besturen. Tevens ben ik mede-initiator van de pilot cross-mentoring schoolleiders en topvrouwen en heb ik een online zijinstroom-community gelanceerd. Samen met het onderwijs-loket gaf ik webinars voor (potentiele) zijinstromers. Via presentaties, artikelen en promofilmpjes draag ik bij aan het communiceren van de aantrekkelijkheid van het beroep.*

*De analyses, aanbevelingen en alle initiatieven konden niet van de grond komen zonder de vele openhartige gesprekken met bevlogen onderwijsmensen en mijn compacte, maar o zo daadkrachtige ondersteuningsteam, die ik veel dank ben verschuldigd. Zonder hen had ik deze, maar ook mijn andere grote klus, mijn opleiding aan de pabo, niet kunnen bolwerken.*

<sup>1</sup> Voor meer informatie over Samen opleiden en professionaliseren zie <https://www.platformsamenableiden.nl/>

# Opdracht onafhankelijk aanjager

De aanstelling tot onafhankelijk aanjager heb ik op verschillende manieren ingevuld met als doel om te komen tot aanbevelingen en verbeteringen aan te jagen. Ik heb me daarbij gericht op de regionale aanpak en zij-instroom. Ook heb ik me als onafhankelijk aanjager ingezet een aantal onderbelichte onderwerpen meer onder de aandacht te brengen.

## Opdracht onafhankelijk aanjager

- **Aangesteld** door Minister voor BVOM voor het schooljaar '19-'20.
- **Rapporteur** aan landelijke tafel aanpak tekorten.
- **Opdracht en scope:**
  1. inventariseren & analyseren van belemmeringen, bestaande regionale oplossingen en succesvolle voorbeelden, en aanbevelingen voor de aanpak en het aanjagen van verbeteringen
  2. concrete voorstellen voor het stimuleren en versnellen van convenant Aan de slag voor de klas

## Fases aanpak

- **1e fase (september – dec 2019):** verkenning van het veld, het probleem en de aanpak
- **2e fase (januari – juni 2020):** verdieping op regionale aanpak en zij-instroom om te komen tot aanbevelingen + meer onder de aandacht brengen van onderbelichte onderwerpen

## Rollen onafhankelijk aanjager

- Spiegelen en aanjagen
- Beschouwen en aanbevelen
- Initiëren

## Aanpak onafhankelijk aanjager

### Verzamelen bevindingen en toetsen aanbevelingen



- **> 350 mensen in gesprek**
  - Brede afvaardiging veld (incl beroepsgroep)
  - Landelijke tafel
  - Vertegenwoordigers goede voorbeelden (zowel op regioaanpak als zij-instroom)



- **Werkbezoeken**
  - Op scholen
  - Bij opleidingen
  - Bij samenwerkingsverbanden



- **Organiseren van bijeenkomsten**
  - >100 zijinstromers (offline & online)
  - Brainstormsessies experts



- **Desk research**
  - Onderzoeken keten zij-instroom en aanpalende zaken
  - Onderzoeken succesfactoren samenwerking(sverbanden) – meerdere modellen
  - Brieven aan de Tweede Kamer
  - Peiling schoolleiders & leraren

### Aanjagen en initiëren verbeteringen



- **Presenteren/ toelichten tijdens (bestuurlijke) bijeenkomsten**
  - Landelijk Overleg Lerarenopleiding Basisonderwijs (LOBO)
  - Besturen pabo's
  - G5
  - Hogescholen
  - Congressen / werkbijeenkomsten



- **Initiëren van verbeteringen**
  - Pilot cross-mentoring schoolleiders en topvrouwen
  - Bijdragen aan aantrekkelijkheid beroep (presentaties, promofilmmpjes, webinar ism onderwijsloket)
  - Opzetten van online zij-instroom-community

Maar wel belangrijk!

## Buiten scope

- Naar onderwerpen als aanbodverlichting, deeltijdverlaging, anders organiseren/ innovatie en de salariskwestie heb ik geen onderzoek gedaan maar dat is wel nodig voor de aanpak tekorten
- Ook de impact van de COVID-19-maatregelen op het onderwijs (afstandsonderwijs & samenwerking) verdient nadere analyse in het kader van de tekorten



Samenvatting



Leeswijzer



Voorwoord



Opdracht aanjager



Bevindingen



Regionale samenwerking



(Zij-)instroom



Organisatie



Onderbelichte onderwerpen



Bouwstenen



Geschreven toelichting

# Bevindingen onafhankelijk aanjager [1/2]

→ Meer informatie leest u in de toelichting

Het lerarentekort is een groot en groeiend maatschappelijk probleem en een veelkoppig monster met verschillende oorzaken. Dit vraagt om een integrale aanpak gericht op meerdere interventies (*geen silver bullet*) en structurele samenwerking

## Lerarentekort in beeld

Onbekend hoe groot de huidige tekorten (exact) zijn door het ontbreken van actuele cijfers, maar in het hele land gevoeld als groot en groeiend probleem: Ramingen (dec '19): in 2024 een extra tekort van 1970 fte (po) en 1300 fte (vo)

Impact groot en ongelijk: vooral in grote steden en extra op kwetsbare kinderen





# Bevindingen onafhankelijk aanjager [2/2]

→ Meer informatie leest u in de toelichting

Er is, met name in 2019-2020, veel in gang gezet op de aanpak tekorten. Maar om het lerarentekort effectief en structureel op te lossen is er fors meer nodig dan de huidige aanpak.

## Wat is er al in gang gezet?



## Wat moet er structureel anders?

### Organisatie aanpak

- Regionale aanpak is **goede keuze** en afgelopen jaar **veel in gang** gezet en worden resultaten geboekt;
- Maar de aanpak breed is:
  - **Te versnipperd:** gebrek aan regie, samenhang en focus. Veel ad hoc, weinig lange termijn
  - **Te weinig factbased:** sturingsinformatie (actuele feiten en cijfers) ontbreekt
  - **Te beperkt:** te weinig capaciteit / budget bij OCW en in regio's / scholen, scope te beperkt en gebrek aan daadkracht
- Aanpak is niet gebaseerd op een gezamenlijk visie
- Er wordt **weinig samengewerkt**; prikkels in stelsel stimuleren dit niet
- Beroepsgroep** is te **weinig betrokken**
- Geen rolvastheid** in samenwerking
- Gebrek aan vertrouwen** in het veld

### Regionale aanpak

**Deelname & invulling regionale aanpak (RAL/RAP):**

- Breed draagvlak, maar prille samenwerking:**
  - Witte vlekken;** niet alle besturen doen mee
- Schoolleiders en leraren nauwelijks betrokken
- Weinig samenwerking** met gemeenten en bedrijfsleven
- Focus op **instroom**
- Subsidieregeling **vrijblijvend** in eisen en resultaten

### Onderbelichte onderwerpen

- Betrekken beroepsgroep**
- Schoolleiders** (rol & tekort)
- Gerichte aanpak kwetsbare leerlingen**
- Behoud** (tegengaan uitstroom)
- Tekortvakken** in het vo

### (Zij-)instroom

**Algemeen**

- Enorm animo**, maar systeem is er niet op ingericht: goede voorbeelden, maar ook veel frustraties en knelpunten:
  - Gebrek aan **heldere en eenduidige informatievoorziening**
  - Veel **verschillen** per regio/bestuur/pabo
  - Opleidingen **niet ingericht voor volwassenen**, onvoldoende aansluiting op de praktijk en geen gedeeld beroepsbeeld
  - **Begeleiding** en matching cruciaal, maar nu nog **onvoldoende**
  - Zijinstromers voelen zich **onvoldoende gesteund** gedurende totale traject
- Opleidingen versnipperd** en te weinig doelgroepgericht (aanbod gedreven)
- Onlogische verschillen tussen **deeltijd** en **zij-instroom** in beroep

**Convenant Aan de slag voor de klas:**

- Groot commitment** banken, verzekeraars en VSNU, VO-raad
- Landelijk gesloten convenant komt **onvoldoende regionaal** tot uitvoering
- Geen** echte **eigenaar** voor uitvoering en **nauwelijks sturingsinformatie** (= actuele feiten en cijfers)

# Regionale samenwerking

Ter versnelling van de regionale aanpak zijn zowel acties op korte termijn als ook structurele aanpassingen in het stelsel nodig.  
De belangrijkste aanbeveling is: **Haal vrijblijvendheid eraf en veranker regionale samenwerking in stelsel**

## Waarom is duurzame regionale samenwerking belangrijk?

- Goed en voldoende personeel is basis voor kwaliteit van onderwijs
- Regionale verschillen maken landelijk beleid minder effectief
- Arbeidsmarkt vraagstukken spelen altijd

### Nu nodig:

- Geld & support voor **noodplannen steden\***
- Verder **uitwerken huidige regioplannen en vergroten dekking\***
- Richt **regionale loketten** in bij samenwerkingsverbanden\*

### Korte termijn:

- **Haal vrijblijvendheid eraf:** Formuleer samen met veld de wettelijke **maatschappelijke opdracht** met de leerling centraal
- Bouw aan een **landelijk dekkend** netwerk (plek voor aanpak tekorten en “Samen opleiden en professionaliseren”)
- Zorg voor **structurele bekostiging** en kies voor **één landelijk criterium** voor “regio” (aansluitend bij een bestaande regio-indeling in onderwijs) ter voorkoming van lappendeken aan regiostructuren
- Duidelijke verwachtingen: zorg voor **randvoorwaarden, gedeelde kaders** met ruimte voor **regionale uitwerking** en richt een **verantwoording-** en **monitorstructuur** in (pdca-cyclus)

### Randvoorwaarden:

- Voldoe aan elementen duurzame samenwerking
- Neem de benodigde tijd voor opbouw netwerk (maar wees wel helder over (tussen)stappen).

### Middellange termijn:

- **Haal ‘ontwerpfouten’ uit systeem:**
  - **Eenzijdige bekostigingsprikkel**s op instandhouding eigen organisatie aanvullen met prikkels gericht op invulling maatschappelijke opdracht/samenwerken
  - Het ontbreken van duurzame **regionale samenwerking** (inclusief opleidingen) aanpakken door structurele bekostiging
  - Verken de aanpassingen die nodig zijn om tot betere **checks/balances besturen te komen**
- Faciliteer een **structurele rol** voor de **beroepsgroep** binnen de regionale aanpak

### Kenmerken duurzame samenwerking

- 1) Meerwaarde voor alle partijen;
- 2) Een heldere opdracht;
- 3) Duidelijke inrichting en governance;
- 4) Inspraak;
- 5) Leiderschap van de projectleider/directie/ bestuurder;
- 6) Open en lerende cultuur.

nu – eind 2020

nu - zomer 2022

nu - zomer 2025

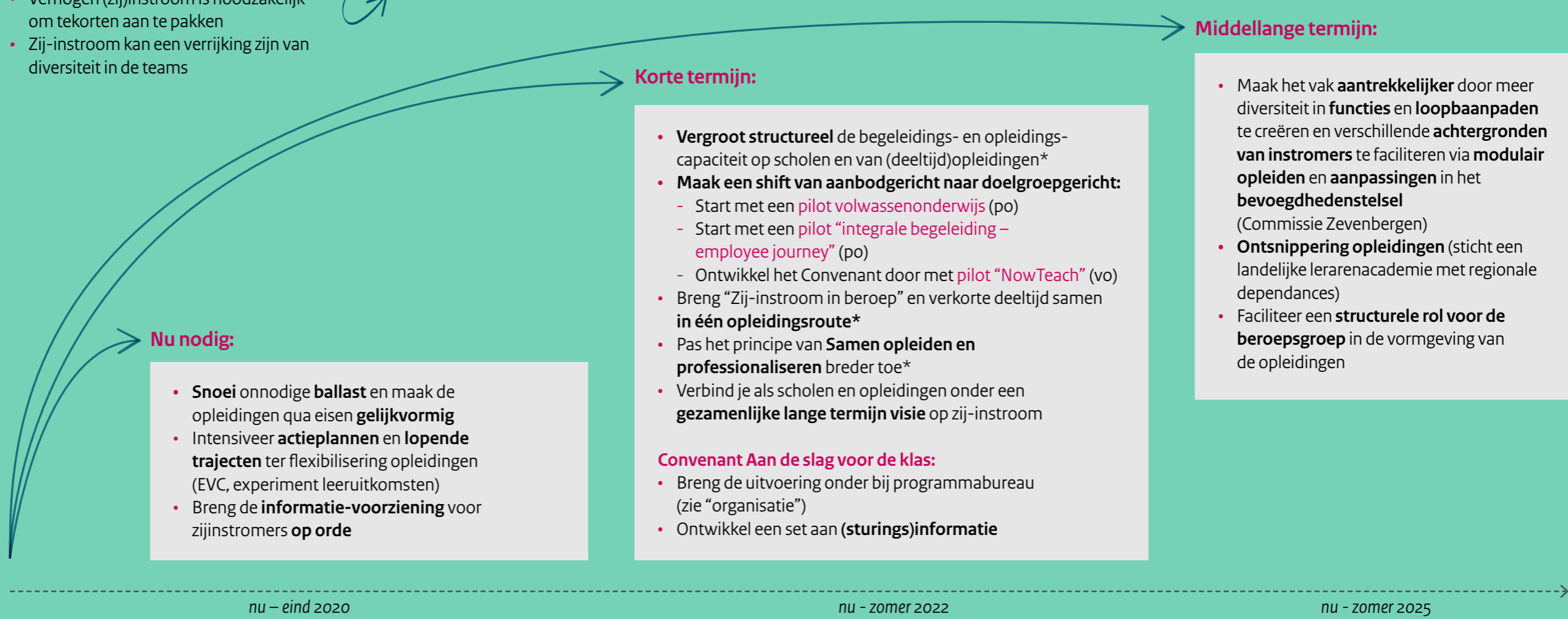
Op de aanbevelingen met een asterisk (\*) wordt tijd, energie en/of geld ingezet om ze te realiseren. Ze zijn hier benoemd om het belang ervan te benadrukken en, waar mogelijk, de realisatie te bespoedigen.

# (Zij-)instroom en Convenant Aan de slag voor de klas

Ter verbetering van de zij-instroom zijn zowel acties op korte termijn als ook structurele aanpassingen in het stelsel benodigd. De belangrijkste aanbeveling is:  
**Zet doelgroep centraal in de opleidingstrajecten**

## Waarom is inzetten op (zij-)instroom belangrijk?

- Verhogen (zij)instroom is noodzakelijk om tekorten aan te pakken
- Zij-instroom kan een verrijking zijn van diversiteit in de teams



### Nu nodig:

- **Snoei** onnodige **ballast** en maak de opleidingen qua eisen **gelijkvormig**
- Intensiveer **actieplannen** en **lopende trajecten** ter flexibilisering opleidingen (EVC, experiment leeruitkomsten)
- Breng de **informatie-voorziening** voor zijinstromers **op orde**

### Korte termijn:

- **Vergroot structureel** de begeleidings- en opleidingscapaciteit op scholen en van (deeltijd)opleidingen\*
- **Maak een shift van aanbodgericht naar doelgroepgericht:**
  - Start met een **pilot volwassenonderwijs** (po)
  - Start met een **pilot "integrale begeleiding – employee journey"** (po)
  - Ontwikkel het Convenant door met **pilot "NowTeach"** (vo)
- Breng "Zij-instroom in beroep" en verkorte deeltijd samen **in één opleidingsroute\***
- Pas het principe van **Samen opleiden en professionaliseren** breder toe\*
- Verbind je als scholen en opleidingen onder een **gezamenlijke lange termijn visie** op zij-instroom

### Convenant Aan de slag voor de klas:

- Breng de uitvoering onder bij programmabureau (zie "organisatie")
- Ontwikkel een set aan **(sturings)informatie**

### Middellange termijn:

- Maak het vak **aantrekkelijker** door meer diversiteit in **functies** en **loopbaanpaden** te creëren en verschillende **achtergronden van instromers** te faciliteren via **modulair opleiden** en **aanpassingen** in het **bevoegdhedenstelsel** (Commissie Zevenbergen)
- **Ontsnippering opleidingen** (sticht een landelijke lerarenacademie met regionale dependances)
- Faciliteer een **structurele rol voor de beroepsgroep** in de vormgeving van de opleidingen

nu – eind 2020

nu - zomer 2022

nu - zomer 2025

Op de aanbevelingen met een asterisk (\*) wordt tijd, energie en/of geld ingezet om ze te realiseren. Ze zijn hier benoemd om het belang ervan te benadrukken en, waar mogelijk, de realisatie te bespoedigen.

# Organisatie aanpak tekorten

Om het huidige en verwachte tekorten effectief te adresseren is het nodig om een taskforce in te richten voor regie en slagkracht die aanpak intensivert vanuit een gezamenlijke visie en aanpak

## Waarom is het intensiveren van de aanpak belangrijk?



- Tekorten lopen kwantitatief en kwalitatief op: kwetsbare leerlingen zwaarst getroffen
- De huidige aanpak is niet toereikend om problematiek aan te pakken

## Gezamenlijke visie en integrale meerjaren aanpak

- Stel **gezamenlijk visie aanpak tekorten** op en een **integrale meerjarenaanpak** (voor vier jaar) met heldere mandaten en expliciete rolverdeling en kaders
- **Scope meerjarenaanpak** (uitvoering door programmabureau en regie door taskforce):
  - Regionale samenwerking verder uitwerken
  - Verbeteringen opleidingstrajecten (waaronder pilots) versterken
  - (Innovatieve) projecten initiëren en implementeren: tekortvakken vo, aanpak (v)so, etc.
  - Convenant Aan de slag voor de klas uitwerken en verbinden aan regionale arbeidsmarkt. Uitrollen van cross-mentoring programma
  - Kennis delen, knelpunten in kaart brengen en oplossen, succesvolle voorbeelden opschalen. Landelijk leren door regionaal te doen
  - Ontwikkelen van dataset om ontwikkelingen te volgen

## Richt taskforce in

- Meer slag- en uitvoeringskracht en een gezamenlijke visie:**
- Richt een (1) taskforce o.l.v. onafhankelijk voorzitter en (2) adviesgroep in voor slag- en uitvoeringskracht
  - **Stel** zo snel mogelijk een **onafhankelijk voorzitter** van taskforce aan
  - **Stel** zo snel mogelijk een **kwartiermaker aan** (beoogde start: 1 augustus 2020) voor de uitwerking en voorbereiding programmabureau ter ondersteuning van de taskforce

## Nodig:

- 1) Zorg voor voldoende **capaciteit** en **geld** om plannen te realiseren
- 2) Breng **sturingsinformatie** op orde: zorg dat feiten en cijfers actueel en beschikbaar zijn
- 3) Benut deze taskforce en het programmabureau ook voor de **uitwerking en implementatie van het advies van de Commissie Zevenbergen**
- 4) Bouw het onderling vertrouwen op ten behoeve van **rolvaste samenwerking**
- 5) Voorzie in het **monitoren** van het programma (**externe partij**)



# Onderbelichte onderwerpen

Het is nodig de beroepsgroep veel meer en structureler te betrekken bij de aanpak tekorten en er moet meer aandacht komen voor onderbelichte onderwerpen in de aanpak tekorten

## Waarom is meer aandacht voor deze onderwerpen belangrijk?

- Wanneer er te weinig aandacht is voor deze onderwerpen, heeft de totale aanpak onvoldoende effect
- Bijvoorbeeld: inzetten op instroom is goed, maar wanneer niet ook de uitstroom wordt tegengegaan, zullen de tekorten blijven oplopen

### Betrekken beroepsgroep:

- De leraren en schoolleiders worden onvoldoende betrokken bij de aanpak, terwijl zij de dagelijkse realiteit van de tekorten ervaren en een grote rol kunnen spelen in het oplossen ervan
- Hierdoor mist een belangrijke stem aan tafel, wat de effectiviteit van de aanpak kan belemmeren

### Rol schoolleiders en schoolleiderstekort:

- Cruciale rol schoolleiders in bieden onderwijskwaliteit en bijvoorbeeld behoud leraren – nu nog onvoldoende op toegerust en voor gewaardeerd
- Sluipende tekorten niet alleen kwantitatief maar ook kwalitatief vraagstuk – beide weinig in beeld

### Gerichte aanpak kwetsbare leerlingen:

- Tekorten op scholen met veel achterstandsleerlingen en (v)so scholen vragen speciale aandacht omdat deze scholen zwaarder worden getroffen
- Landelijk en regionaal wordt hier nog te weinig rekening mee gehouden

### Behoud:

- Veel aandacht voor het vergroten van de (zij-)instroom; behoud van (zittend) personeel onderbelicht
- Tekorten blijven een probleem wanneer instroom gelijk staat of kleiner is dan de uitstroom

### Tekortvakken vo:

- Veel aandacht voor po want tekorten relatief het grootst, maar ook in het vo spelen de tekorten
- Vo heeft specifiek probleem: niet overal een tekort, maar specifieke vakken die vragen om een specifieke aanpak



Samenvatting



Leeswijzer



Voorwoord



Opdracht aanjager



Bevindingen



Regionale samenwerking



(Zij-)instroom



Organisatie



Onderbelichte onderwerpen



Bouwstenen



Geschreven toelichting

# Bouwstenen voor succes

 Meer informatie leest u in de toelichting

Er is een aantal onderwerpen die als bouwstenen onder het succes van de aanpak tekorten liggen. Wanneer deze niet worden geadresseerd, bestaat het risico dat de aanpak ook niet van de grond komt.

## Focus in onderwijsagenda

Het benoemen van maximaal drie speerpunten (waaronder aanpak tekorten) zorgt voor overzicht, duidelijkheid en maakt het mogelijk om energie, tijd en geld te concentreren ten behoeve van effectiviteit.

## Herstel de fundamentele dialoog in het onderwijsveld met de ambitie te komen tot een gezamenlijke visie op het onderwijs

Vertrouwen is de basis van iedere samenwerking. Daarvoor is het nodig met elkaar in gesprek te blijven over wat je verbindt.

## Adresseer de salariskwestie in het po

Dit is nodig voor de erkenning van het vak, om leraren te behouden en de aantrekkingskracht van het beroep te vergroten. Heb daarbij extra oog voor de leraren die werken op scholen waar de tekorten groot zijn en de opgave zwaarder is.



Samenvatting



Leeswijzer



Voorwoord



Opdracht  
aanjager



Bevindingen



Regionale  
samenwerking



(Zij-)instroom



Organisatie



Onderbelichte  
onderwerpen



Bouwstenen



Geschreven  
toelichting

# Samen sterk voor elk kind

## Toelichting



*Merel van Vroonhoven*

**Onafhankelijk Anjager  
'Aanpak Lerarentekort'**



# Toelichting

## Opdracht en aanpak [1/4]

### Aanstelling onafhankelijk aanjager “aanpak tekorten” om te komen tot aanbevelingen en verbeteringen aan te jagen

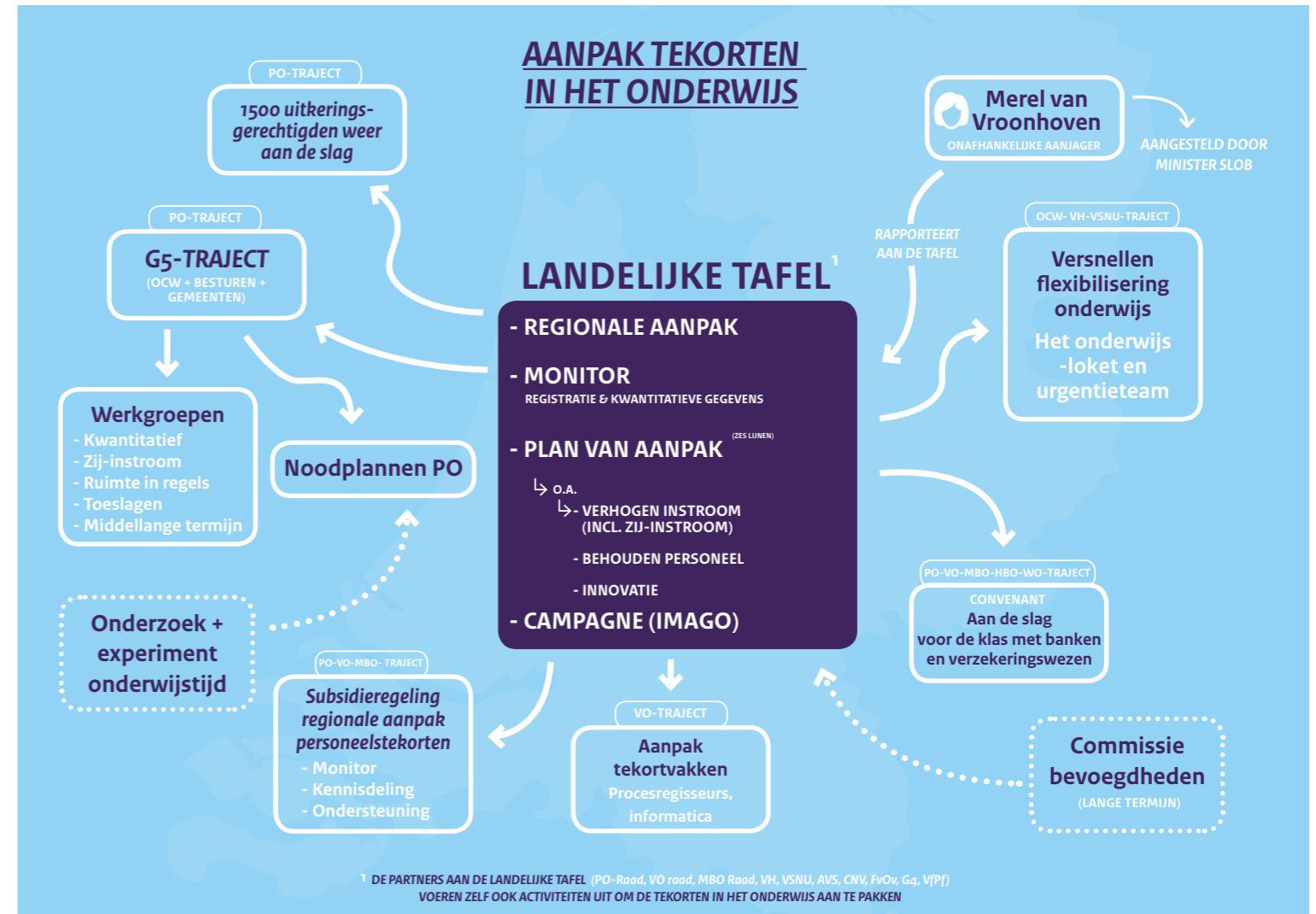
Voor het schooljaar 2019-2020 heeft de Minister voor Basis- en Voortgezet Onderwijs en Media (hierna: de minister) mij aangesteld als onafhankelijk aanjager van de aanpak tekorten in het onderwijs. Over mijn bevindingen in deze rol rapporteer ik aan de Landelijke tafel aanpak tekorten. Dit is een landelijk overlegorgaan met vertegenwoordigers van sector- en vakorganisaties, het Vervangings- en Participatiefonds, de G4 en het ministerie van OCW<sup>1</sup>. De landelijke tafel heeft als doel om gezamenlijk de aanpak van de tekorten in het onderwijs (zowel regionaal als landelijk) vorm te geven en te stimuleren, onder voorzitterschap van de minister.

### Aanpak tekorten en scope van de aanstelling

De aanpak tekorten in het onderwijs bestaat uit verschillende trajecten, zoals in bijgaande afbeelding is weergegeven.

Het doel van de aanstelling als onafhankelijk aanjager was om bij te dragen aan de versnelling en intensivering van de aanpak tekorten in het onderwijs, met daarbij de volgende scope:

1. Inventariseren & analyseren van belemmeringen, bestaande regionale oplossingen en succesvolle voorbeelden, en komen tot aanbevelingen ter intensivering en versnelling van de aanpak
2. Concrete voorstellen voor het stimuleren en versnellen van convenant *Aan de slag voor de klas*.



<sup>1</sup> Deelnemers zijn: PO-Raad, VO raad, MBO-raad, VH, VSNU, AVS, CNV, FvOv, wethouder van Amsterdam, het Vervangings- en participatiefonds en de beide ministers (MOCW en MBVOM)





Samenvatting



Leeswijzer



Voorwoord



Opdracht  
aanjager



Bevindingen



Regionale  
samenwerking



(Zij-)instroom



Organisatie



Onderbelichte  
onderwerpen



Bouwstenen



Geschreven  
toelichting

## Toelichting

# Opdracht en aanpak [2/4]

Conform de opdracht, lag mijn focus op de regionale aanpak en het Convenant *Aan de slag voor de klas*, welke ik verbreedde tot zij-instroom. In dit eindrapport wordt daar dan ook de meeste aandacht aan besteed. In de gesprekken die zijn gevoerd, zijn echter veel meer punten opgevallen en aan de orde gebracht. Daarom belicht ik in dit eindrapport ook wat er nodig is voor de organisatie en ondersteuning van de aanpak en benoem ik een aantal onderbelichte onderwerpen.

De aanstelling tot onafhankelijk aanjager was voor het schooljaar 2019/2020. Gezien het brede veld en het probleem van de tekorten als een veelkoppig monster was het noodzakelijk om te focussen op een aantal specifieke onderwerpen binnen de aanpak tekorten, conform opdracht. Ik heb me daarbij voornamelijk (maar niet uitsluitend) gericht op waar de nood het hoogst is, zoals de grote steden en het po.

### Fases van opdracht

De opdracht is op te delen in twee fases, passend bij de ontwikkeling van de aanjagersrollen. De eerste fase liep van september tot en met december; de tweede fase van januari tot en met juni.

#### Fase 1: verkenning van het veld, de tekorten en de aanpak

De eerste fase werd gekenmerkt door veldonderzoek ter beter begrip van het veld, de tekorten en de ingezette aanpak. In deze periode heb ik veel gesprekken gevoerd. Daarnaast ben ik op een aantal werkbezoeken geweest en heb ik kennissessies georganiseerd en bezocht. Ook heb ik eerder verschenen publicaties omtrent de tekorten en aanpalende zaken gebruikt als input<sup>2</sup>.

Een analyse op basis van het (veld)onderzoek is in de landelijke tafel besproken. Deze bevindingen en conclusies werden (h)erkend door de landelijke tafel en vormden de basis voor tweede fase van de onafhankelijke aanjagersrol.

#### Fase 2: verdieping van focusthema's en uitwerken van aanbevelingen

In de tweede helft van de opdracht heb ik mij gericht op het doen van concrete aanbevelingen voor versnelling en versterking van (1) de opleiding en begeleiding van zij-instromers, het stimuleren en versnellen van convenant Aan de slag voor de klas en (2) het intensiveren en verankeren van de regionale samenwerking. Ook ben ik de totale aanpak blijven beschouwen, om belemmeringen te signaleren die de uitvoer van plannen in de weg staan.

#### Invulling rol onafhankelijk aanjager

De rol van onafhankelijk aanjager heb ik op drie manieren ingevuld. Alle drie deze manieren zijn gestoeld op een (onafhankelijke) beschouwende positie:

1. Signaleren en adresseren van zaken die opvallen in de aanpak van de tekorten, maar ook daaraan gerelateerd in de achterliggende context, zoals het (institutionele) onderwijsstelsel. Het streven: het doorvoeren van verbeteringen te versnellen door het delen van deze bevindingen met de betrokken partijen en hen aan te spreken op hun verantwoordelijkheid.
2. Beschouwen en aanbevelen: uitwerken van bevindingen en komen tot aanbevelingen ter verbetering.
3. Initiëren: in samenwerking met andere betrokken partijen zelf initiëren van verbeteringen (bijvoorbeeld ten aanzien van de zij-instroom) en het aantrekkelijker maken van het beroep.

### Aanpak

Om de aanjagersrollen goed te kunnen uitvoeren heb ik de volgende activiteiten ondernomen:

#### Verzamelen van bevindingen en toetsen van aanbevelingen

**Voeren van gesprekken:** in totaal heb ik met meer dan 350 mensen gesproken uit het onderwijsveld en daarbuiten. Het was daarbij mijn doel om met een zo'n breed mogelijke afspiegeling van het veld in gesprek te gaan, zodat ik een goed beeld kon vormen van het veld, de tekorten en de aanpak. Met de partijen van de landelijke tafel ben ik doorlopend in gesprek geweest om, met name naarmate mijn opdracht vorderde, mijn bevindingen en aanbevelingen te toetsen. Er zijn daarnaast ook gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van andere (regionale) aanpakken van binnen en buiten het onderwijs. Hierdoor kon ik inzichten van buitenaf meenemen in die beschouwing.

**Organiseren van bijeenkomsten:** naast het voeren van gesprekken heb ik ook een aantal (online) bijeenkomsten bijgewoond en geïnitieerd om bevindingen en aanbevelingen op zowel de regionale aanpak als de zij-instroom te verdiepen. Het uitgangspunt was daarbij om mét (en niet alleen over) de doelgroep van het betreffende onderwerp (bijvoorbeeld vertegenwoordigers in de regio of zij-instromers) in gesprek te gaan. Zo heb ik input kunnen ophalen van meer dan 100 zij-instromers. Daarnaast zijn enkele brainstormsessies georganiseerd ter formulering van de pilots zij-instroom en heeft een werksessie met experts bijgedragen aan het benoemen van de elementen van goede samenwerking.

**Werkbezoeken en het voeren van gesprekken op locatie:** ik heb een aantal werkbezoeken afgelegd op scholen, opleidingen, en samenwerkingsverbanden in regio's om inzicht te krijgen in en in gesprek te gaan over hun bijdrage aan de aanpak tekorten. Deze werkbezoeken hebben mijn aanbevelingen aangescherpt en ook de complexiteit van het probleem zichtbaar gemaakt.

<sup>2</sup> [Een uitgebreide toelichting van welke onderzoeken zijn geraadpleegd staat beschreven in de bijlage](#)



Samenvatting



Leeswijzer



Voorwoord



Opdracht aanjager



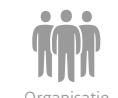
Bevindingen



Regionale samenwerking



(Zij-)instroom



Organisatie



Onderbelichte onderwerpen



Bouwstenen



Geschreven toelichting

## Toelichting

# Opdracht en aanpak [3/4]

**Desk research:** naast het bestuderen van (door anderen) gepubliceerde onderzoeken over de zij-instroom, aanpalende zaken en over succesfactoren van samenwerkingsverbanden en het lezen van de brieven die gestuurd zijn aan de Tweede Kamer, heb ik zelf ook een aantal peilingen gedaan om meer inzicht te krijgen vanuit verschillende perspectieven. Zo is de schoolleiders- en lerarencommunity van OCW bevraagd over hun ervaringen met zij-instroom, heb ik via LinkedIn en per mail de oproep gedaan aan zij-instromers hun gedachten te delen en heb ik een peiling uitgezet onder zij-instromers om hun ervaringen en verwachtingen op te halen ten aanzien van het effect van de COVID-19 maatregelen op hun trajecten.

### Aanjagen en initiëren van verbeteringen

**Presenteren tijdens (bestuurlijke) bijeenkomsten:** in (bestuurlijke) bijeenkomsten heb ik mijn bevindingen en aanbevelingen gepresenteerd en toegelicht met als doel om verbeteringen aan te jagen. Bijvoorbeeld bijeenkomsten van hogescholen, de grote steden (G5) en het Landelijk Overleg Lerarenopleiding Basisonderwijs (LOBO). Daarbij agendeerde ik opvallende zaken in het stelsel en in hoe er wordt omgegaan met de tekorten en specifiek met de zij-instroom.

**Starten van pilot cross-mentoring schoolleiders en topvrouwen:** in mijn bevindingen benoem ik een aantal onderbelichte onderwerpen die meer aandacht moeten krijgen in de aanpak tekorten. Een daarvan is de cruciale rol van de schoolleider en het sluipende schoolleiderstekort. Vanuit deze bevinding heb ik in samenwerking met AVS een pilot cross-mentoring schoolleiders en topvrouwen geïnitieerd om (1) de verbinding tussen onderwijs en bedrijfsleven te versterken door te leren van elkaar en (2) het schoolleidersvraagstuk meer onder de aandacht te brengen.

**Bijdragen aan aantrekkelijkheid beroep:** door de jaren heen is het imago van werken in het onderwijs/het beroep van leraar verslechterd. Tijdens mijn rol als aanjager heb ik door middel van presentaties, artikelen en promofilmmpjes bijgedragen aan het communiceren van de aantrekkelijkheid van het beroep. Ook gaf ik samen met het Onderwijsloket webinars voor (potentiële) zijinstromers om hen als ervaringsdeskundige te helpen met hun vragen.

**Starten van online zij-instroom-community (webinar/survey):** via verschillende manieren ben ik in gesprek gegaan met zij-instromers: één op één via de mail, in bijeenkomsten die ik bijwoonde of zelf organiseerde bijvoorbeeld via werksessies met zij-instromers. Het doel hiervan is het delen van ervaringen, het ophalen van goede voorbeelden en knelpunten, om onderzoek te doen en ideeën te toetsen. Toen de COVID-19 maatregelen van start gingen en de scholen sloten, ben ik online verder gegaan met het ontmoeten en spreken van zij-instromers. Hiervoor heb ik een online community gestart.

### Buiten scope maar wel belangrijk

Er zijn enkele onderwerpen die veelvuldig opkomen in gesprekken over de tekorten en van belang zijn in de aanpak, maar die niet binnen de scope van mijn aanstelling lagen. Hier heb ik dan ook geen nader onderzoek naar gedaan. Het gaat om onderwerpen als deeltijdverlaging, anders organiseren/innovatie en de salariskwestie. Deze onderwerpen kunnen een belangrijke rol spelen in de aanpak tekorten en het is daarom van belang dat er aandacht voor is in de aanpak.

Wat ook nadere analyse verdient is de impact van de COVID-19 maatregelen. Ik denk dat een nadere analyse nodig is van wat goed en minder goed ging bij dit afstandsonderwijs, gebruik van digitale middelen en de intensieve en snelle samenwerking. Het onderwijs heeft onwaarschijnlijk veel daad- en innovatiekracht laten zien. Op basis daarvan kunnen acties om het lerarentekort op de lossen mogelijk worden geoptimaliseerd.

### Toelichting subsidieregeling regionale aanpak tekorten in 2019 en voor 2020/21

Eind november 2018 is de subsidieregeling regionale aanpak lerarentekort 2019 gepubliceerd<sup>3</sup>. Gekozen is voor een regionale aanpak omdat de onderwijs-arbeidsmarkt sterk verschilt per regio en deze regionaal functioneert. In de regio's worden dan ook kansen gezien om het lerarentekort aan te pakken.

In de regeling staat samenwerking in po, vo en mbo in de regio tussen schoolbesturen, scholen en lerarenopleidingen centraal. Het uitgangspunt is dat alle besturen van scholen en opleidingen die deel willen nemen dat ook kunnen. Dit geldt ook voor besturen die op een later moment willen aansluiten en willen deelnemen aan de activiteiten in het plan van aanpak. Hierdoor ontstaat in de regio als het ware een onderwijsconsortium van schoolbesturen en opleidingen voor het oplossen van tekorten. Bij dergelijke consortia zijn ook andere partijen zoals gemeenten en het regionale bedrijfsleven welkom.

In de regeling wordt uitgegaan van een regionale aanpak voor primair onderwijs en voor voortgezet onderwijs. Het middelbaar beroepsonderwijs kan aansluiten bij de aanpak voor het voortgezet onderwijs. Hierdoor kan ook worden samengewerkt om tekorten bij beroepsgerichte vakken aan te pakken. Bij voorkeur doen ook andere partijen mee, zoals gemeenten, regionale transfercentra, vakbonden en bedrijven. In totaal was voor de regeling oorspronkelijk € 9 miljoen beschikbaar. Dit bedrag is meermaals verhoogd omdat er meer aanvragen waren dan voorzien (in totaal tot ruim € 17 miljoen).

De inzet is om zoveel mogelijk aan te sluiten bij de ideeën en bestaande initiatieven die er in de regio zijn en bij de activiteiten die in gang zijn of worden gezet. Er wordt geen blauwdruk opgelegd van bovenaf. Partijen in de regio bepalen zelf binnen welk geografisch gebied de samenwerking vorm krijgt.

<sup>3</sup> <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2018-68805.html>



Samenvatting



Leeswijzer



Voorwoord



Opdracht  
aanjager



Bevindingen



Regionale  
samenwerking



(Zij-)instroom



Organisatie



Onderbelichte  
onderwerpen



Bouwstenen



Geschreven  
toelichting

## Toelichting

# Opdracht en aanpak [4/4]

De criteria voor toekenning in de regeling bieden dan ook veel ruimte.

Voorwaarden zijn:

- Het moet gaan om een geografisch afgebakende regio, afgebakend op gemeentegrenzen.
- Ten minste een derde van de besturen in de betreffende regio moet deelnemen met ten minste een derde van het personeel (met een minimum fte-aantal).
- Naast schoolbesturen nemen ook opleidingen verplicht deel (ten minste één opleiding per regio).
- De activiteiten die worden ingezet met de subsidie moeten bijdragen aan de aanpak van de kwantitatieve en kwalitatieve tekorten in de personeelsvoorziening. Ook kon subsidie worden ingezet voor activiteiten die gericht zijn op de totstandbrenging of versterking van samenwerking in de regio.

De subsidieregeling voor 2020/21 bouwt voor op de regeling voor 2019<sup>4</sup>. Voor deze regeling is € 30 miljoen (€ 15 miljoen per jaar) beschikbaar (het budgetplafond van de regeling wordt verhoogd met € 2,8 miljoen omdat meer aanvragen zijn ingediend dan verwacht). Wel zijn de eisen om in aanmerking te komen voor subsidie iets aangescherpt. Zowel wat betreft de eisen aan de regio als de eisen aan de besteding:

- In het po moet ten minste 35% van de besturen deelnemen aan de aanpak en in het vo 50%. De minimale omvang van het aantal fte personeel is niet gewijzigd.
- De regio's zijn verplicht om een regionale projectleider aan te stellen.
- De regio's moeten een informatieloket inrichten voor de matching van geïnteresseerden in werken in het onderwijs naar de opleiding en naar een school.
- Het gaat om een subsidie voor twee schooljaren. Na het eerste jaar moet een tussenrapportage worden ingediend waarin wordt terug- en vooruit wordt gekeken. Op basis hiervan kunnen het activiteitenplan en de begroting worden aangepast. Op deze manier wordt een lerende aanpak gestimuleerd.

### Toelichting Convenant 'Aan de slag voor de klas'

Het convenant Aan de slag voor de klas, is op 11 februari 2019 getekend door PO-Raad, VO-raad, MBO Raad, VSNU, VH, Nederlandse Vereniging van Banken, Verbond van Verzekeraars en Ministerie van OCW. Dit convenant is een inspanningsovereenkomst om personeelsoverschotten en -tekorten in de financiële sector en onderwijs- sector te beperken, door het van werk naar werk begeleiden van (potentieel) boventallig en vrijwillig mobiel personeel van banken en verzekeraars naar het onderwijs. Het doel van het convenant is dat alle betrokken partijen zich inspannen om deze overstap goed mogelijk te maken en belemmeringen zo veel mogelijk weg te nemen. Daarmee leveren alle partijen een bijdrage aan het verminderen van het lerarentekort en het in balans brengen van de arbeidsmarkt.

<sup>4</sup> <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2019-68562.html>



Samenvatting



Leeswijzer



Voorwoord



Opdracht  
aanjager



Bevindingen



Regionale  
samenwerking



(Zij-)instroom



Organisatie



Onderbelichte  
onderwerpen



Bouwstenen



Geschreven  
toelichting

## Bevindingen [1/2]

# Lerarentekort in beeld

Het lerarentekort is een groot en groeiend maatschappelijk probleem en een veelkoppig monster met verschillende oorzaken. Dit vraagt om een integrale aanpak gericht op meerdere interventies (geen *silver bullet*) en structurele samenwerking.

### Veelkoppig monster met verschillende oorzaken vraagt om een integrale aanpak

Uit mijn gesprekken en analyse is gebleken dat het lerarentekort een complex vraagstuk is – een veelkoppig monster- dat verschillende, uiteenlopende oorzaken kent. Denk aan de zogenoemde ‘nullijn’: salarissen in het onderwijs zijn tijdens de crisisjaren van 2010 tot 2014 jarenlang gelijk gebleven zonder dat er sprake was van groei en indexatie. Pas in 2018 zijn de salarissen in het primair onderwijs verhoogd. Andere oorzaken zijn de steeds homogener instroom (onder andere door feminisering (deeltijd) van het beroep en de gestelde hogere eisen voor de opleidingen), de groeiende complexiteit van het beroep en van veelheid van eisen die gesteld worden aan het onderwijs, het groeiende aantal regels en de ervaren administratieve last en werkdruk. Daarnaast heeft het ontbreken van een aantrekkelijk loopbaanbeleid bij scholen in combinatie met een gunstige arbeidsmarkt buiten het onderwijs eraan bijgedragen dat andere sectoren aantrekkelijker waren dan het onderwijs.

Wat ook niet bijdraagt aan het oplossen van de tekorten is het nog altijd negatieve imago van het beroep. Bij vrijwel iedereen in het onderwijs merk ik een grote bevlogenheid en passie voor het vak. Ik ondervind het nu zelf aan den lijve. Professionals in het onderwijs vertellen met trots en betrokkenheid over hun banen. Maar het beeld van ‘hoge werkdruk, slechte salarissen, het gebrek aan autonomie, weinig innovatie (ouderwets), weinig professionele ruimte om te differentiëren of te groeien en het idee dat het leraarschap een “roeping” is (en dus voor weinig mensen weggelegd) helpt niet in het aantrekken en behouden van leraren.

De veel-koppigheid van het probleem maakt dat er een integrale aanpak nodig is, die gelijktijdig inzet op die verschillende oorzaken en vraagt om intensieve samenwerking, zowel op landelijk en regionaal niveau. Het is daarbij essentieel dat de tekorten feitelijk en cijfermatig in beeld worden gebracht.

### Een groot en groeiend probleem, maar actuele feiten en cijfers ontbreken

De tekorten in het onderwijs worden door alle onderwijspartijen als een urgent probleem gezien.

Maar het tekort aan leraren blijkt helaas niet eenvoudig te kwantificeren. Jaarlijks worden ramingen opgesteld gericht op de toekomstige arbeidsmarkt en wordt onderzoek gedaan naar het aantal openstaande vacatures via internet, maar beide geven geen actueel beeld van de tekorten. Wel weten we dat veel scholen wel te maken hebben met tekorten en door kunst- en vliegwerk wordt voorkomen dat leerlingen naar huis gestuurd moeten worden. Bijvoorbeeld door klassen samen te voegen of onbevoegden les te laten geven. Het tekort is daardoor niet direct zichtbaar, het blijft verborgen. Het vaak uitsluitend plannen op jaarlijkse personeelsbezetting en ontbreken van een meerjarige strategische personeelsplanning heeft er bovendien toe geleid dat scholen en besturen zich ‘overvallen’ voelden door het snel groeiende tekort aan leraren.

Feit is dat op dit moment niet bekend is hoe groot de huidige tekorten daadwerkelijk zijn. In de grote steden wordt dit, in het kader van de noodplannen, op verschillende manieren onderzocht, maar dat is niet eenvoudig. In een door OCW ingerichte werkgroep met vertegenwoordigers van de G5 worden verschillende methoden verkend. De resultaten hiervan worden dit najaar verwacht.

Wel zijn er schattingen voor tekorten in de toekomst: in december 2019 heeft het ministerie van OCW de ramingen voor de arbeidsmarkt voor leraren in het po, vo en mbo gepubliceerd. Deze arbeidsmarkt ramingen voorspellen voor de komende jaren dat de tekorten in het primair en voortgezet onderwijs zullen oplopen. In het primair onderwijs wordt voor het schooljaar 2024/25, bij gelijkblijvende omstandigheden, een tekort van circa 1.970 fte aan leraren verwacht. Voor het voortgezet onderwijs is het verwachte tekort 1.300 fte maar dit aantal is niet gelijk verdeeld over de verschillende vakken: in het vo bestaan zogenaamde “tekortvakken” waar de tekorten toenemen terwijl er ook vakken zijn waar juist een overschot kan ontstaan. De omvang van de tekorten in het mbo is lastiger te voorspellen, omdat een groot deel van de leraren afkomstig is uit de praktijk. Hierdoor blijkt het moeilijker om kwantitatieve ramingen te doen op basis van bijvoorbeeld verwachte instroom op lerarenopleidingen.

Het ontbreken van een gedegen, feitelijk inzicht in de tekorten (kwantitatief en kwalitatief) heeft mij verbaasd en is een fundamentele lacune, aangezien het hebben van een gedeeld beeld van de problematiek mijns inziens het startpunt zou moeten zijn voor elke aanpak. Dus zeker bij de aanpak van een groot en groeiend maatschappelijk probleem als het tekort van voldoende onderwijspersoneel. Vanwege de complexiteit van het probleem is het van belang hiervoor een bredere set aan indicatoren te ontwikkelen om de aanpak en de effecten daarvan te meten.

Het lerarentekort is een probleem met potentieel een grote schadelijke impact op een hele generatie kinderen en jongeren, en nog eens extra op kinderen die het al moeilijk hebben. Daar is vrijwel iedereen in het onderwijs - ondanks het ontbreken van een gedeeld, feitelijk inzicht in de omvang van de tekorten - wel over eens. Ook groeit het besef dat scholen met veel achterstandsleerlingen en (v)so scholen, bijvoorbeeld in de grote steden, speciale aandacht vragen omdat deze zwaarder blijken te worden getroffen door de tekorten. Recent onderzoek ondersteunt dat scholen in de G4 met de meeste achterstandsleerlingen het zwaarst worden getroffen.<sup>5</sup>

Daarnaast is het belangrijk te benoemen dat de tekorten in het onderwijs in het primair onderwijs het grootst en meest urgent lijkt te zijn, maar ook in het vo en mbo groeit het tekort, vooral in specifieke vakken. Daar komt bij dat het niet alleen leraren betreft, maar ook ander onderwijspersoneel, zoals schoolleiders. Een tekort aan schoolleiders zal gezien de cruciale rol van een schoolleider voor personeelsbeleid en de aantrekkelijkheid als werkgever ook weer een negatief effect hebben op het lerarentekort.

### Met name in 2019-2020 is er veel in gang gezet op de aanpak tekorten

Om dit veel-koppig probleem op te lossen is er in 2019-2020 veel in gang gezet op de aanpak tekorten. Zo is in deze periode het aantal regio’s dat deelneemt aan de regionale aanpak tekorten gestegen.

<sup>5</sup> Onderwijsinspectie (2019), *De Staat van het Onderwijs 2019 – Oplpend lerarentekort bedreiging voor gelijke kansen in het onderwijs.*



Samenvatting



Leeswijzer



Voorwoord



Opdracht  
aanjager



Bevindingen



Regionale  
samenwerking



(Zij-)instroom



Organisatie



Onderbelichte  
onderwerpen



Bouwstenen



Geschreven  
toelichting

## Bevindingen [2/2]

# Aanpak tekorten

Er wordt in meer regio's dan ooit samengewerkt tussen schoolbesturen en opleidingen en soms ook met gemeenten en het bedrijfsleven om de tekorten aan te pakken. De aanpak in de grote steden (G5) is daarnaast geïntensiveerd met het opstellen van de noodplannen, waarbij meer urgentie, daadkracht en solidariteit onderling wordt gevoeld om gezamenlijk aan de slag te gaan.

Het verbeteren van de zij-instroom staat ook veel meer op de agenda. Zo heeft het Landelijk Overleg Lerarenopleiding Basisonderwijs (LOBO) bijvoorbeeld in februari 2020 een agenda opgesteld om de zij-instroom te verbeteren in het po. In oktober 2020 komt vanuit het LOBO een convenant beschikbaar met landelijke afspraken ten aanzien van die verbetering. Wat ook kan bijdragen aan die verbetering is de flexibilisering van de opleidingen. Het is daarom positief dat er meer lerarenopleidingen meedoen aan flexibiliserings-experimenten, zoals het experiment Leeruitkomsten. [Meer hierover vind je in de aanbevelingen die ik doe ten aanzien van de zij-instroom.](#)

Gezien de explosieve toename van het aantal zij-instromers is de verbetering van de zij-instroom broodnodig. Nooit eerder werd er voor zoveel zij-instromers in beroep een subsidie aangevraagd: in 2019 waren het er voor het po, vo en mbo in totaal 1972 ten opzichte van 918 in 2018. En de instroom in de deeltijd pabo verdubbelde ten opzichte van 2015-2016 met in het afgelopen jaar een toename van 25%. Recent werd bekend dat de pabo's hun aantallen sterk zien stijgen, vermoedelijk ten gevolge van de corona-crisis: meer mensen hebben ontdekt hoe waardevol het beroep van leraar is<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> NOS meldde op 29 juni 2020 dat het aantal aanmeldingen voor de pabo sterk steeg: <https://nos.nl/artikel/2338880-meer-aanmeldingen-voor-de-pabo-mogelijk-door-coronacrisis.html>

Ook op andere vlakken is vooruitgang geboekt. Het Participatiefonds is met re-integratiebegeleiding erin geslaagd om meer dan 1500 uitkeringsgerechtigden naar een baan te begeleiden, met name in het primair onderwijs. Dit betekent ook daadwerkelijk leraren voor de klas. Hiermee is het doel van 1500 werkhervattingen voor de zomer 2020 ruimschoots behaald. Ook zijn er in oktober 2019 meer dan 300 opleidingssubsidies aangevraagd voor onderwijsassistenten die als leraar voor de klas willen staan.

Het ministerie van OCW heeft deze beweging ondersteund, onder meer met extra geld: zo is in november 2019 een extra 460 miljoen geïnvesteerd in de aanpak tekorten, wat is vastgelegd in een convenant met de AOb, CNV Onderwijs, de Federatie van Onderwijsvakorganisaties (FvOv), de Algemene Vereniging Schoolleiders (AVS), de PO-Raad en VO-raad.<sup>7</sup> In januari 2020 maakte de minister 9 miljoen euro extra vrij om de grote steden waar de tekorten heeft grootst zijn (Amsterdam, Den Haag, Rotterdam, Utrecht en Almere) te ondersteunen in het verbeteren van de zij-instroom.<sup>8</sup> In april werd bekend dat in de Voorjaarsnota nog 32 miljoen euro extra structureel wordt geïnvesteerd in de landelijke aanpak van de tekorten.<sup>9</sup> Hiervan wordt 21 miljoen gebruikt voor de uitvoering van de noodplannen en 11 miljoen voor de opleidingen ter verdere flexibilisering van de opleidingen, het uitbouwen van samen opleiden en professionaliseren en het verder bevorderen van de zij-instroom.

<sup>7</sup> Meer informatie: <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2019/11/01/460-miljoen-erbij-voor-de-aanpak-van-het-personeelstekort-in-het-onderwijs>

<sup>8</sup> Meer informatie: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2020/02/07/reactie-vragen-op-het-artikel-minister-slob-maakt-9-miljoen-euro-extra-vrij-voor-zij-instromers>

<sup>9</sup> Meer informatie: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2020/06/16/intensivering-aanpak-tekorten-in-het-onderwijs-en-de-lerarenopleidingen>

### Om het lerarentekort effectief en structureel op te lossen is er fors meer nodig dan de huidige aanpak.

Deze resultaten bieden perspectief. Tegelijkertijd tonen mijn bevindingen aan dat veel van de acties nog in de planfase zitten of slechts recent zijn gestart. Daarnaast blijkt de aanpak nog beperkt, te versnipperd en te vrijblijvend. Lerarenopleidingen sluiten te weinig aan op de nieuwe doelgroep van zij-instromers en de praktijk. Ook is een aantal belangrijke onderwerpen onderbelicht. En intussen blijven de tekorten oplopen, niet alleen in het po en de grote steden, waar de aandacht voor is gezien het feit dat de tekorten daar het grootst zijn, maar ook in het vo en het mbo en andere regio's in het po. De aandacht en middelen die er nu zijn voor de grote steden zullen verbreed moeten worden naar andere regio's, waar de tekorten ook zullen oplopen. Datzelfde geldt voor het verbreden van de aanpak naar vo en mbo.

Meer over deze bevindingen en mijn concrete aanbevelingen vind je op de volgende pagina's.

# Regionale samenwerking [1/4]

Regionale samenwerking<sup>10</sup> rond arbeidsmarkt vraagstukken is nodig omdat de aanpak van de tekorten het niveau van de individuele besturen overstijgt, de regionale verschillen landelijk beleid minder effectief maken en de onderwijsarbeidsmarkt in hoge mate regionaal functioneert.

## Draagvlak voor regionale aanpak

Uit de gesprekken in de eerste fase blijkt dat er breed draagvlak is voor een regionale aanpak, zowel bij de partijen aan de landelijke tafel, bij besturen en samenwerkingsverbanden waarmee is gesproken als bij vertegenwoordigers van de opleidingen. Dat blijkt ook uit het groeiende aantal deelnemers aan de subsidieregeling voor de regionale aanpak en mooie voorbeelden van regionale samenwerking die ik heb gezien<sup>11</sup>. Zeker daar waar al langer regionaal wordt samengewerkt, bijvoorbeeld vanuit een regionaal transfercentrum (rtc) in het primair onderwijs of vanuit de periode van de subsidie voor knelpuntregio's in het vo zie je dat partners in de regio elkaar snel weten te vinden en gericht activiteiten ingezet kunnen worden. Tegelijkertijd zijn er de nodige aandachtspunten die bepalen of de regionale aanpak daadwerkelijk een succes wordt.

## Samenwerken is in onderwijs niet vanzelfsprekend

Samenwerken is in onderwijs niet vanzelfsprekend. In de gesprekken valt op dat scholen en besturen, maar ook opleidingen elkaar onderling regelmatig als concurrenten beschouwen. Een diepgeworteld gevoel van autonomie en vrijheid gebaseerd op artikel 23 van de Grondwet in combinatie met de (bekostigings) prikkels in het stelsel die gericht zijn op de instandhouding, continuïteit en het belang van de eigen organisatie lijken zwaarder te wegen dan het belang van samenwerken.

## Het aantal deelnemers aan de regionale aanpak groeit, maar de samenwerking is nog pril

Het aantal regio's en besturen dat deelneemt aan de subsidieregeling voor de regionale aanpak van de tekorten is het afgelopen jaar gegroeid. In het po is het aantal regio's in 2020 toegenomen van 32 naar 41 en zijn 46% van de besturen betrokken (was in 2019: 33%). In het vo, waar de regio's groter zijn, is er één regio bijgekomen en zijn nu 25 regio's gevormd. Het aantal besturen in het vo dat deelneemt is gegroeid van 54% naar 66% van de besturen. Deze deelnamegegevens zijn exclusief de G4. Deze steden hebben via een decentralisatie uitkering middelen geld voor de aanpak van de tekorten in het po, vo en mbo (€1 miljoen per stad per jaar). Het percentage leerlingen dat wordt bereikt via de regionale aanpak is 65% in het po en 68% in het vo.

Zeker gezien de korte looptijd van de subsidieregeling, pas vanaf begin 2019 kan subsidie worden aangevraagd, is het toenemende aantal regio's en deelnemers positief. Tegelijk kan ook worden geconstateerd dat nog lang niet alle besturen meedoen en er nog witte vlekken zijn (regio's waar nog geen regionaal verband is ingericht). De samenwerking is in veel regio's nog pril, veelal net van start gegaan en nog in de planfase. Net als in de bredere aanpak van de tekorten, valt op dat de rol van schoolleiders onderbelicht is en zij nauwelijks betrokken zijn in de aanpak. Dat geldt zowel voor de aanpak van het (oplopende) tekort aan schoolleiders als dat zij nauwelijks betrokken zijn in de aanpak van het lerarentekort. Terwijl zij een cruciale rol hebben, zowel in de verbinding tussen besturen en scholen als voor de kwaliteit van het onderwijs.

## De subsidieregeling is vrijblijvend in eisen en resultaten

Verder valt op dat de subsidieregeling regionale aanpak, en breder de aanpak tekorten vrijblijvend, versnipperd en niet duurzaam van aard zijn:

- **Vrijblijvend:** er zijn weinig eisen gesteld aan de aanpak van de regio, aan de uitvoering van activiteiten en aan de resultaten en de verantwoording.
- **Versnipperd:** naast de regionale aanpak tekorten is er nog een (subsidie) traject gericht op regionale samenwerking tussen besturen en opleidingen op de onderwijsarbeidsmarkt: Samen opleiden en professionaliseren. Voor de verschillende trajecten zijn ook verschillende ondersteuningsstructuren ingericht: de regionale aanpak tekorten wordt ondersteund door de arbeidsmarktfondsen

voor het primair en voortgezet onderwijs en het middelbaar beroepsonderwijs, het Platform Samen opleiden en professionaliseren van de sectororganisaties (PO-Raad, VO raad, MBO Raad, VH en VSNU) ondersteunt bij de Samen opleiden en professionaliseren.

- **Niet duurzaam:** door de jaren heen zijn er meerdere tijdelijke subsidieregelingen op het gebied van onderwijsarbeidsmarkt geweest. Er is geen duurzame structuur opgebouwd. Het steeds op- en afbouwen van samenwerkingsrelaties leidt tot energieverlies.

## Veel inzet op werven, minder op behouden, anders werken en meer uren werken

Inhoudelijk richten veel regionale verbanden zich op het werven van nieuw personeel, zowel van schoolverlaters in het voortgezet onderwijs als zijinstromers. Positief is dat in de subsidieregeling voor 2020/21 als voorwaarde is gesteld dat regionale loketten ingericht moeten worden. Doel hiervan is dat regionaal de matching tot stand komt van geïnteresseerden in werken in het onderwijs naar een opleiding en school in de regio. Zoals in de aanbevelingen voor de (zij-)instromers staat, is verbetering van de regionale informatievoorziening en matching naar scholen nodig.

Minder aandacht is er in veel regio's nog voor het behouden van personeel en anders werken, de twee andere pijlers van de aanpak van de tekorten, naast verhogen (zij)instroom. Wel zie ik ook hier een positieve ontwikkeling in de subsidieaanvragen voor 2020/21, waarin meer activiteiten staan gericht op het behouden van personeel. Ook in de noodplannen van de G5 vormt behoud één van de pijlers waarop wordt ingezet. Relatief weinig aandacht is er voor uitbreiding van het aantal uren dat leraren werken. Een belangrijk onderwerp waar nog winst te behalen. In dit rapport ga ik daar verder niet op in omdat dit onderwerp buiten de scope van mijn opdracht ligt.

## Lange termijnvisie, doelen en sturingsinformatie ontbreken

Tot slot missen een lange termijnvisie, doelstellingen en cijfers en sturingsinformatie om de ontwikkelingen te volgen. Er zijn wel wat algemene cijfers maar deze zijn versnipperd en niet verbonden aan de aanpak en/of gestelde doelen.

<sup>10</sup> Tussen schoolbesturen en opleidingen en bij voorkeur ook gemeenten en het bedrijfsleven

<sup>11</sup> Zie bijlage voor meer informatie over de regionale aanpak.

Ook op [www.aanpaklerarentekort.nl](http://www.aanpaklerarentekort.nl) is hierover meer informatie te vinden.





# Regionale samenwerking [2/4]

## Waarom is een regionale aanpak voor arbeidsmarkt-vraagstukken nodig?

### Goed onderwijspersoneel basis voor kwaliteit

Goed en voldoende onderwijspersoneel is de basis voor kwaliteit van onderwijs. Om hiervoor te zorgen ligt er zowel een opdracht bij het ministerie van OCW als stelselverantwoordelijke, bij de schoolbesturen als werkgever, bij de opleidingen als bij de scholen die toegerust moeten zijn en ruimte moeten krijgen voor de uitvoering.

### De problematiek overstijgt het niveau van de individuele scholen en besturen

Uit de gesprekken komt het gedeelde beeld naar voren dat de problematiek het niveau van individuele scholen en besturen overstijgt. De tekorten verschillen tussen regio's, wijken en scholen. Samenwerken is nodig omdat alle leerlingen recht hebben op goede en voldoende leraren. Het kan en mag niet zo zijn dat leerlingen de dupe worden van waar zij toevallig naar school gaan.

### Regionale verschillen maken landelijk beleid minder effectief

Regionale verschillen maken landelijk beleid minder effectief. Verstedelijkte gebieden waar de bevolking groeit vragen andere oplossingen dan regio's die sterk vergrijzen en waar de bevolking buiten de kerngemeente (sterk) daalt. Ook cultuur en voorkeuren van de lokale besturen en opleidingen leiden tot verschillen van wat effectieve maatregelen zijn. Bovendien functioneert de onderwijsarbeidsmarkt in hoge mate regionaal. Voor een effectieve aanpak is ruimte voor maatwerk dan ook essentieel.

### Meer eisen gesteld aan onderwijs

Samenwerken is ook nodig omdat de samenleving complexer is geworden en meer eisen worden gesteld aan het onderwijs. Om goed in te kunnen spelen op deze veranderingen en om maatschappelijke vraagstukken aan te kunnen pakken is samenwerking nodig tussen schoolbesturen, met lerarenopleidingen en vaak ook met andere partijen.

### Er zijn altijd vraagstukken op de onderwijsarbeidsmarkt

Er spelen altijd vraagstukken op het gebied van de onderwijsarbeidsmarkt. Of het nu gaat om een tekort aan personeel of juist een te veel bij een krimpend leerlingenaantal of om het gezamenlijke belang van goed opgeleid personeel en professionalisering, samenwerking rond vraagstukken op de onderwijsarbeidsmarkt is altijd nodig. Het steeds opbouwen (en weer loslaten) van samenwerking rond een tijdelijke subsidieregeling, wat de huidige aanpak door de jaren heen kenmerkt kost veel tijd en energie bij het opbouwen en energieverlies wanneer de subsidie stopt.

## Aanbevelingen: Haal vrijblijvendheid eraf en veranker samenwerking in het stelsel

Om tot aanbevelingen te komen over wat er nodig is om de regionale samenwerking in onderwijs duurzaam te verankeren, is verkend hoe samenwerking binnen het onderwijs (met name passend onderwijs en voortijdig schoolverlaten) en buiten onderwijs (zorg en samenwerking tussen gemeenten) is vormgegeven en wat we daarvan kunnen leren. Ook is gekeken naar wat er nodig is om tot effectieve samenwerking te komen.

## Nu nodig: doorgaan met ondersteunen van regionale samenwerking en leren van elkaar

### Doorgaan met ondersteunen en stimuleren in gang gezette regionale samenwerking

Veel regio's zijn gezamenlijk gestart met de aanpak van de tekorten of werken al samen via Samen opleiden en professionaliseren en soms beiden. Stimuleer dat dit proces doorgaat, dat regionale loketten worden ingericht en dat de ketenaanpak bij Samen opleiden en professionaliseren wordt verbreed aan de voorkant (met de begeleiding bij de oriëntatie) en aan de achterkant met de inductie. Deze activiteiten hoeven niet te wachten op de uitwerking en veranderingen die gevraagd worden. Zorg er ook voor dat de huidige aanpak wordt gemonitord zodat geleerd en gedeeld kan worden wat effectief is.

### Leer van intensivering aanpak primair onderwijs in de G5

In de G5 (G4 plus Almere) zijn noodplannen opgesteld om de aanpak van de tekorten in het primair onderwijs te intensiveren. Voor de uitvoering is de komende vier jaar in totaal € 116 miljoen beschikbaar. Van de (solidariteits)afspraken die

gemaakt zijn tussen de besturen en van de ervaringen en resultaten die worden bereikt kan de rest van het land veel leren. Zorg er actief voor dat ervaringen (wat er goed gaat maar ook wat er minder goed gaat en waarom) worden opgehaald en gedeeld met de rest van het land.

## Korte termijn: haal vrijblijvendheid huidige aanpak eraf

### 1. Formuleer een maatschappelijke opdracht voor de regio

Aanpassingen in het stelsel zijn nodig om veranderingen te realiseren. Dat begint met het formuleren van een wettelijke maatschappelijke opdracht: een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor besturen en opleidingen in een regio voor voldoende en goed opgeleid onderwijspersoneel. Hiermee bedoelen we een opdracht voor de gezamenlijke besturen in een regio. Hiermee is bij passend onderwijs al ervaring opgedaan. Besturen in de regio hebben in dat kader de maatschappelijke opdracht gekregen om een passend onderwijsaanbod te bieden voor alle leerlingen met een ondersteuningsvraag.

Formuleer de maatschappelijke opdracht samen met het veld, inclusief schoolleiders en leraren. De formulering moet op landelijk niveau helder en eenduidig zijn, moet ruimte bieden voor regionale invulling en robuust zijn zodat er door de tijd heen kan worden ingespeeld op actuele ontwikkelingen.

Leg niet alleen de maatschappelijke opdracht in de wet vast, maar ook het toezicht daarop. Partijen in de regio worden dan door de wettelijke opdracht en door hun toezichthouders gestimuleerd en bevestigd op de activiteiten en resultaten van de regionale maatschappelijke opdracht (checks & balances).

Heroverweeg ook de huidige bestuursstructuur. Bijzonder aan de structuur binnen het onderwijs is dat de toezichthouders van de besturen (maar ook de inspectie) nauwelijks instrumenten hebben om in te grijpen als bestuurders niet goed functioneren. Er zijn wel codes voor goed bestuur en toezichthouders kunnen hun besturen aanspreken op hun functioneren maar er zijn nauwelijks mogelijkheden om bestuurders die niet goed functioneren te sanctioneren of weg te sturen. Verken welke aanpassingen nodig en wenselijk zijn om tot een betere sanctieladder te komen.



# Regionale samenwerking [3/4]

## 2. Bouw aan een structureel netwerk van regionale verbanden met structurele bekostiging

Het structurele karakter van vraagstukken op de arbeidsmarkt die het niveau van de individuele besturen en instellingen overstijgt, noodzaken tot het bouwen van een landelijk dekkend netwerk met een structurele bekostiging. Het tijdelijke karakter van de huidige aanpak van vraagstukken op de onderwijsarbeidsmarkt leiden tot energieverlies, korte termijn aanpak (en denken), gebrek aan borging van resultaten en onzekerheid over vervolg.

Op basis van de verkenning naar regionale samenwerking binnen onderwijs (onder meer in het kader van passend onderwijs en voortijdig schoolverlaten) en buiten onderwijs (regionale samenwerking werkgevers in de zorg), kom ik tot de volgende uitgangspunten. De aanbeveling is deze samen met het veld verder uit te werken.

### a. Eén landelijk netwerk voor de arbeidsmarkt per sector: aanpak tekorten en Samen opleiden

Zorg voor samenhang in de aanpak voor vraagstukken op de onderwijsarbeidsmarkt per sector (po en vo/mbo) en richt één landelijk netwerk in waarin de aanpak tekorten en Samen opleiden en professionaliseren samenkomen. Stimuleer om (op onderdelen) samen te werken over de sectoren heen voor bijvoorbeeld wervingsbijeenkomsten en/ of inrichten van één informatieloket in de regio. Stimuleer ook samenwerking met gemeenten en het regionale bedrijfsleven.

### b. Voorkom een lappendeken aan regiostructuren en sluit aan bij een bestaande regio-indeling (arbeidsmarktregio of regio's passend onderwijs)

Aansluiten bij een bestaande structuur heeft het voordeel dat partijen elkaar al kennen waardoor de vorming over het algemeen sneller gaat en voorkomt een veelheid aan regio-indelingen. Omdat al is gestart met het bouwen aan een regio-indeling bij zowel de aanpak van de tekorten als bij Samen opleiden en professionaliseren betekent dit dat de indeling van beide hoe dan ook verandert. Dat gebeurt overigens sowieso omdat het al om een samenvoeging gaat van twee regio-indelingen (aanpak tekorten en Samen opleiden).

Dit als uitgangspunt nemend zijn er grofweg twee opties:

- Aansluiten bij de 35 arbeidsmarktregio's. Het voordeel van deze indeling is dat deze aansluit bij de netwerken van gemeenten en UWV en breder van partijen die actief zijn op de regionale arbeidsmarkt. Belangrijk voor het werven en opleiden van onderwijspersoneel. Bovendien zijn dan de regio's over de sectoren (po en vo/mbo) heen gelijk wat de samenwerking over vergemakkelijkt. Het gaat echter om een indeling die in onderwijs minder bekend is en nog niet wordt gebruikt. Verder is de schaal van deze verbanden voor het primair onderwijs relatief groot. Dit is wel op te lossen door buitengrenzen aan te houden en daarbinnen kleinere verbanden te vormen.
- Aansluiten bij de samenwerkingsverbanden passend onderwijs. Voordeel hiervan is dat dit een in onderwijs wettelijk vastgelegde indeling is: geen nieuw netwerk in onderwijs en dat partijen elkaar al kennen. Het lijkt echter te vroeg om nu nieuwe taken bij de samenwerkingsverbanden passend onderwijs neer te leggen. Optie is om wel de regio-indeling van passend onderwijs te gebruiken maar aparte netwerken in te richten die op termijn (over bijvoorbeeld vier jaar) samengevoegd kunnen worden.

### c. Stimuleer samenwerking door kenmerken goede samenwerking uit te werken

Goede samenwerking staat of valt bij de mensen die willen samenwerken en kan verder bevorderd worden door met het veld de randvoorwaarden uit te werken die samenwerken bevorderen. Verkend is welke het meest essentieel zijn voor samenwerking binnen onderwijs. Daarbij is gebruik gemaakt van zowel onderzoeks- en evaluatierapporten, als gesprekken en werksessies met betrokkenen van bestaande en voormalige samenwerkingsverbanden in het onderwijs.

De belangrijkste elementen voor goede samenwerking binnen onderwijs zijn:

- 1) meerwaarde realiseren voor alle partijen;
  - 2) een heldere opdracht;
  - 3) duidelijke inrichting en governance;
  - 4) inspraak;
  - 5) leiderschap van de projectleider/ directie/ bestuurder;
  - 6) een open en lerende cultuur.
- In de bijlage zijn deze toegelicht.

De huidige subsidieregeling voor de regionale aanpak voldoet op dit moment niet aan deze kenmerken. Zowel de opdracht als de bestuurlijke inrichting en de inspraak zijn nog onvoldoende duidelijk. Een goed voorbeeld van een duidelijke opdracht is de aanpak voor voortijdig schoolverlaten, waar de heldere landelijk gestelde doelen als belangrijke succesfactor van de aanpak worden gezien. De evaluatie passend onderwijs bevestigt het belang van duidelijkheid. De wetgeving passend onderwijs biedt veel ruimte wat betreft de opdracht en de inrichting van de samenwerkingsverbanden. Geconcludeerd wordt dat er voor een goede uitvoering meer richting en duidelijkheid gegeven moet worden.

### d. Betrek schoolleiders en leraren bij de uitwerking op regionaal niveau

Geef schoolleiders en leraren een plek in de regionale netwerken. De afspraken op regionaal niveau zijn voor een groot deel gericht op onderwijspersoneel en worden voor een groot deel uitgevoerd op de scholen. Door schoolleiders en leraren te betrekken kan de effectiviteit, betrokkenheid en draagvlak bij de scholen worden vergroot.

### e. Neem tijd om tot een goed functionerend landelijk dekkend netwerk te komen

Het komen tot een landelijk dekkend netwerk waarin partijen samen werken aan arbeidsmarkt-vraagstukken kost tijd. Wees daar ook realistisch in. Er moet bovendien een dubbele slag worden gemaakt: het samenvoegen van de regionale aanpakken van de tekorten en Samen opleiden en professionaliseren en tot effectieve samenwerking komen. Neem bijvoorbeeld vier jaar en benoem tussendoelen/ mijlpalen wat er per jaar van de regio's wordt verwacht.

## 3. Wees duidelijk over wat er van besturen en regionale netwerken wordt verwacht, zorg voor randvoorwaarden en richt een verantwoording- en monitorstructuur in (pdca-cyclus)

Het vrijblijvende karakter van de subsidieregeling van vooral 2019 was goed om partijen snel aan de slag te laten gaan maar intensivering en duidelijkheid over de richting is nodig om tot een effectieve aanpak te komen. Formuleer wat er wordt verwacht van de regio's, zorg ervoor dat aan voorwaarden voor effectieve samenwerking wordt voldaan en richt een verantwoording- en monitorstructuur in (pdca-cyclus).





# Regionale samenwerking [4/4]

## 4. Formuleer doelen en zorg voor sturingsinformatie

Benoem de doelen waar naartoe wordt gewerkt en zorg voor de juiste sturingsinformatie om ontwikkelingen in de regio's te kunnen volgen. Ga daarbij van de bestaande focuspunten voor de aanpak van tekorten en Samen opleiden en professionaliseren: 1) (zij-)instroom en goed opleiden van personeel, 2) het behouden en professionaliseren van personeel en 3) innovatieve organisatievormen.

### Middellange termijn: haal 'ontwerpfouten' uit stelsel:

Wil je de regionale samenwerking maximaal ondersteunen, dan moeten ook de (bekostigings)prikkels in het stelsel worden aangepast. Naast de eerder genoemde wettelijke maatschappelijke opdracht voor de partners in de regio, zou regionale samenwerking moeten lonen. Zolang de bekostiging primair is gebaseerd op het aantal leerlingen/ studenten en instandhouding van de eigen organisatie, dan blijft de samenwerking, ook met een maatschappelijke opdracht suboptimaal.

Aanpassing van het stelsel is complex, zeker als het gaat om aanpassingen in de bekostiging. Deze leiden al snel tot (grote) herverdeeffecten. Start daarom snel met de uitwerking en schuif dit niet naar voren zodat het perspectief helder is.

### Bijlage: kenmerken goede samenwerking<sup>12</sup>

#### 1. Meerwaarde van regionaal samenwerken onderwijsarbeidsmarkt

Samenwerking verloopt soepeler als de opbrengsten **voordeel creëren voor alle betrokkenen**. Dat is niet eenvoudig. De meerwaarde kan verschillen tussen kleine en grote besturen, tussen schoolbesturen en opleidingen en deze kan ook verschillen door de tijd heen. De meerwaarde van samenwerking, het gesprek daarover en het aantoonbaar maken vragen dan ook blijvend aandacht.

<sup>12</sup> De kenmerken voor goede samenwerking zijn tot stand gekomen op basis van deskresearch, analyse van bestaande samenwerkingsverbanden, met gesprekken met vertegenwoordigers van betrokkenen (zowel vanuit de regio als bij landelijke organisaties) bij regionale samenwerking in onderwijs (Samen opleiden en professionaliseren, passend onderwijs, voortijdig schoolverlaten) en in een werksessie met betrokken bij samenwerking in de regio in onderwijs.

Werk de meerwaarde van de samenwerking uit samen met besturen en andere betrokkenen bij de aanpak (rtc, opleidingen, projectleiders van samenwerkingsverbanden die deelnemen aan de subsidieregeling regionale aanpak, schoolleider en besturen) in een aantal dialoog- en werksessie. Doel is te komen tot een (gedeeld) beeld en beschrijving van de meerwaarde van samenwerking op landelijk niveau, met ruimte voor regionale invulling en voor voldoende ruimte om door de tijd heen in te spelen op actuele ontwikkelingen.

#### 2. Heldere opdracht

Op basis van de geformuleerde meerwaarde van samenwerking kan vervolgens het doel en de (maatschappelijke) opdracht **helder beschreven** worden, zodanig dat deze ruimte laat voor regionale uitwerking. Zoals één van de deelnemers aan een bijeenkomst het verwoordde, zou de maatschappelijke opdracht zo geformuleerd moeten zijn dat deze leidt tot een intrinsiek voelen dat samenwerking essentieel is om dat doel te bereiken. De formulering moet ruimte laten om door de tijd heen flexibel in te spelen op veranderingen in de omgeving.

#### 3. Duidelijke inrichting en governance

Aan de basis hiervoor staat een heldere opdracht. Op basis daarvan dient **duidelijk te zijn wie verantwoordelijk is en voor wat?** In het samenwerkingsverband, maar ook in de gehele governance van de landelijke structuur. Wat is de rol van de individuele toezichhouders van besturen en wat is de relatie met het toezicht op de samenwerkingsverbanden? De rol van Inspectie? Bij onduidelijkheid bestaat het risico van rolvermenging, dubbele petten, etc. Gesuggereerd is om te kijken naar (kenmerken van) succesvolle samenwerkingen die al zijn ontwikkeld rond onderwijsarbeidsmarkt vraagstukken en of deze vertaald kunnen worden naar landelijk niveau.

#### 4. Inspraak

Zowel de uitvoering van activiteiten die regionaal afgesproken worden als de resultaten daarvan moeten landen op de scholen: daar is voldoende en goed onderwijspersoneel nodig. Om te komen tot succesvolle maatregelen en draagvlak zijn **betrokkenheid en inspraak** van scholen (ook wel genoemd zeggenschap), bijvoorbeeld via schoolleiders essentieel.

#### 5. Leiderschap van projectleider/ directie/ bestuurder

Goed voorbeeld, doet goed volgen. Het succes van een samenwerking wordt voor een groot deel door de betrokkenen, en met name het leiderschap van de projectleider/ directie/ bestuurder van samenwerkende partijen. **Openheid en netwerken** zijn hierbij kwaliteiten die naar voren komen als bepalend voor goed leiderschap binnen een samenwerkingsverband. **Vertrouwen en mandaat** van de bestuurders zijn daarnaast genoemd als essentiële voorwaarden voor het goed leiden van een samenwerkingsverband.

#### 6. Open en lerende cultuur

**Transparant werken:** duidelijk zijn over welke belangen er spelen en hoe die worden meegenomen in het grotere geheel, welke 'pet' heeft iemand op, etc. staan aan de basis van goede samenwerking en een open cultuur. Het creëren van een open cultuur, met ruimte om te leren kost tijd en vraagt **ruimte om fouten te maken**. Geef samenwerkingsverbanden dus ook de tijd om **elkaar te leren kennen en vertrouwen op te bouwen**. Verondersteld wordt dat bij voortborduren op bestaande samenwerkingen de vertrouwensrelatie sneller gerealiseerd wordt en daarmee een open cultuur sneller tot stand komt.

Om deze rol goed vorm te geven en het samenwerkingsverband ook een spiegel te kunnen bieden (tegenspraak te geven) zijn **deskundigheid, informatievoorziening** vanuit het samenwerkingsverband en het beschikbaar stellen van **tijd** voor inspraak essentieel. De rol van de schoolleider is hierin cruciaal: schoolleiders zijn de schakel tussen besturen (werkgevers) en het onderwijspersoneel (werknemers) en zijn de schakel tussen missie (waar staat de school voor) en uitvoering (en dus wat is er nodig aan personeel om missie te realiseren).



## Toelichting

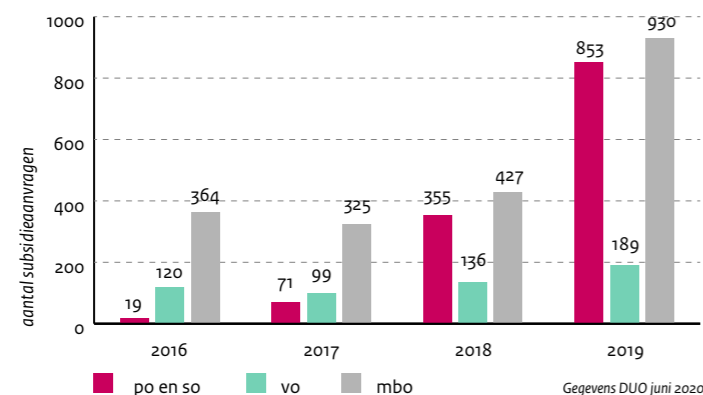
# Zij-instroom [1/9]

### Bevindingen

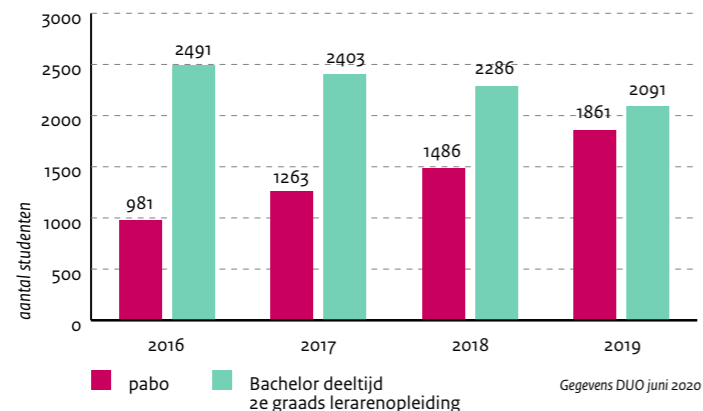
#### Zij-instroom is met name in het po explosief toegenomen

Met zij-instroom in het onderwijs wordt hier bedoeld de instroom van professionals van buiten het onderwijs, die met behulp van de Regeling subsidie zij-instroom of een (verkort) deeltijdtraject de overstap maken naar het po, vo of het mbo. Aan het aantal subsidieaanvragen voor zij-instroom in beroep en aanmeldingen voor de (verkorte) deeltijd pabo is af te lezen dat de laatste drie jaar het aantal zij-instromers in het primair onderwijs explosief is toegenomen. Van 19 zij-instromers in beroep in het po in 2016 naar 853 zij-instromers in beroep in het po in 2019 en van 981 studenten in de deeltijd pabo in 2016 naar 1861 in 2019.

Figuur 1: Subsidieaanvragen "Zij-instroom in beroep"\*



Figuur 2: Instroom in bachelor deeltijd 2e graads lerarenopleidingen\*



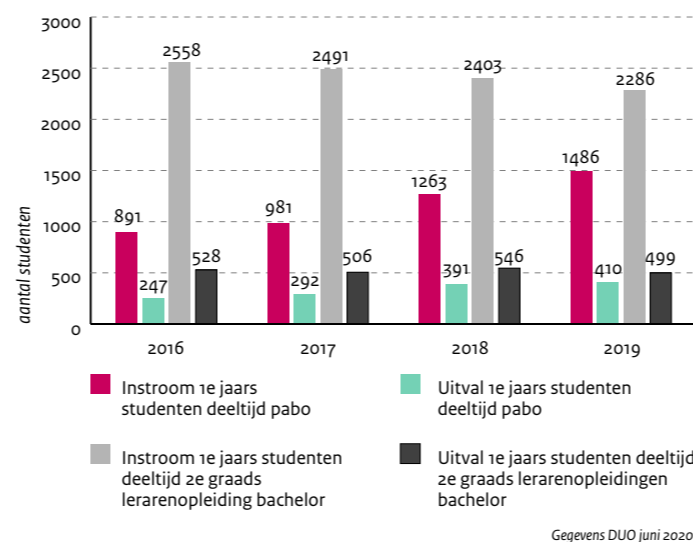
Deze stijging toont dat het animo om vanuit een andere professie e/o sector het onderwijs in te stromen de afgelopen jaren enorm is gegroeid. Dat is goed nieuws, want in potentie kan de zij-instroom een belangrijke bijdrage leveren aan het oplossen van het lerarentekort. De reguliere instroom is niet toereikend om alle vacatures te vullen.

#### Teveel (potentiële) zij-instromers haken voortijdig af

De explosieve toename van zij-instroom betekent echter niet automatisch een even zo grote toename van het aantal werkzame leraren: teveel zij-instromers haken voortijdig af doordat ze kampen met knelpunten voorafgaand aan en tijdens hun opleidingstrajecten. Amsterdam heeft onderzocht dat meer dan 30% van de zij-instromers in beroep in hun stad overweegt te stoppen<sup>13</sup>. In 2018 en 2019 viel bijna 30% van de deeltijd pabo-studenten uit in het eerste jaar en ruim 20% van het aantal bachelor deeltijd studenten aan de 2e-graads lerarenopleiding. (zie figuur 3).

Van een groot aantal (inmiddels voormalig) zij-instromers ontving ik het bericht dat ze hun trajecten, tot hun spijt, hebben gestaakt. Dit terwijl het gaat om mensen die hun keuze voor een overstap naar het leraarschap - vaak na langere tijd werkervaring elders

Figuur 3: Uitval studenten bachelor deeltijd pabo en 2e graads lerarenopleidingen\*



<sup>13</sup> Oberon (2020), Hoe werkt de keten? Onderzoek naar de Amsterdamse keten zij-instroom in het beroep, p. 41.

- weloverwogen maakten. Hier komt bovenop dat er ook potentiële zij-instromers zijn die zich melden, maar niet kunnen starten. Sommige scholen, schoolbesturen en opleidingen lopen tegen de grenzen van hun absorptievermogen aan, zoals in Amsterdam werd geadresseerd<sup>14</sup> en in Den Haag het geval blijkt<sup>15</sup>. Dit is wellicht enigszins te begrijpen vanuit de snelle groei van het aantal zij-instromers, maar moeilijk te aanvaarden in de context van het lerarentekort.

### De informatievoorziening, begeleiding en opleiding kunnen en moeten beter

Er zijn enkele belangrijke oorzaken te benoemen voor dit voortijdige uitval. Uiteraard bestaan er talloze verschillende ervaringen van zij-instromers en zijn er ook positieve ervaringen. Uit de gesprekken en werksessies en onderzoeks- en evaluatierapporten (waaronder Oberon 2020) zijn echter een aantal rode draden te benoemen van knelpunten waar vrijwel alle zij-instromers tegenaan lopen.

#### Gebrek aan heldere en eenduidige informatievoorziening

De onderwijsinspectie heeft laatst het aantal routes naar het leraarschap geïnventariseerd. De inspectie kwam uit op 384 varianten die leiden tot een lesbevoegdheid<sup>16</sup>. Deze versnippering maakt dat potentiële leraren door de bomen het bos niet meer zien noch kunnen bepalen welke variant het beste past bij de eigen opleidingsbehoefte. Daarbij is de kennis over deze verschillende varianten ook niet altijd op scholen en opleidingen aanwezig of via andere informatiebronnen (eenduidig) te vinden. Er is een woud aan loketten. Ook wordt niet iedereen voldoende begeleid in het maken van de juiste keuze voor hun specifieke situatie. Door het instellen van het landelijke Onderwijsloket wordt beoogd deze informatievoorziening op peil te brengen. Hoewel pas dit jaar gestart, lijken de eerste ervaringen met dit loket positief. De koppeling van het nationale loket met regionale loketten is een belangrijke en noodzakelijke vervolgstap om de matching met scholen en opleidingen in de regio te bespoedigen.

<sup>14</sup> Oberon (2020), Hoe werkt de keten? Onderzoek naar de Amsterdamse keten zij-instroom in het beroep, p. 5.

<sup>15</sup> Op 16 mei jongstleden publiceerde het FD hierover in het kader van het convenant Aan de slag voor de klas: er werd ingeschat dat alleen al in Den Haag 40 zij-instromers "op de plank liggen", wachtend op een opleidingsplek.

<sup>16</sup> Onderwijsinspectie (2020), Routes naar het Leraarschap, p. 7. De variatie geldt met name in de opleidingen voor het vo.

\*Bron: Dienst Uitvoering Onderwijs, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap gegevens



Samenvatting



Leeswijzer



Voorwoord



Opdracht  
aanjager



Bevindingen



Regionale  
samenwerking



(Zij-)instroom



Organisatie



Onderbelichte  
onderwerpen



Bouwstenen



Geschreven  
toelichting

## Toelichting

# Zij-instroom [2/9]

### **Veel verschillen per regio/bestuur/opleiding:**

Een van de veelgehoorde frustraties is het gebrek aan eenduidigheid ten aanzien van toelatings- en toetsingseisen bij de opleidingen. Het kan soms maanden studietijd schelen wanneer eenzelfde persoon zich bij een andere opleiding (voor dezelfde bevoegdheid) meldt<sup>17</sup>. Ook de geboden begeleiding en eventuele extra hulp in de vorm van coaching of financiële voordelen is afhankelijk van de regio of het bestuur waar je als zij-instromer bij betrokken bent. Daarbij zijn er grote verschillen tussen de mogelijkheden van online lessen en digitale leermogelijkheden.

### **Opleidingen niet ingericht voor volwassenen en onvoldoende aansluiting op de praktijk**

Enkele goede voorbeelden daargelaten, kan worden gesteld dat de opleidingen niet zijn ingericht op volwassenen met ervaring en onvoldoende aansluiten op de praktijk. Dat leidt tot enorme frustraties bij zij-instromers. Eerder verworven competenties (EVCs) worden schaars gevalideerd, waardoor onbegrijpelijke situaties kunnen ontstaan. Zoals bijvoorbeeld docenten die al jaren werken in het voortgezet onderwijs, in een ander vak willen lesgeven en nog steeds meer dan 80% van de opleiding tot leraar moeten volgen. Of zij-instromers met een reeds eerder behaald WO of HBO diploma's die alsnog een scriptie moeten schrijven en meerdere onderzoeken moeten doen om aan te tonen dat zij over onderzoeksvaardigheden beschikken, terwijl zij dat al in vorige studies hebben bewezen.

Daarnaast zijn het curriculum en de didactiek gericht op de adolescente schoolverlater. Dit zit onder andere verweven in de studieopbouw, de manier van toetsing, de werken leervormen en bejegening van de studenten. Daar komt bij dat er onvoldoende aandacht wordt besteed aan wat volwassenen met eerder opgedane ervaring wél nodig hebben, zoals aandacht voor hoe ze leren weer "beginners" te zijn in een vak en hoe om te gaan met klassenmanagement (leidinggeven aan kinderen in plaats van aan volwassenen). Ook de aansluiting met de praktijk van alle dag kan beter.

Een mogelijke oorzaak hiervan is dat (op landelijk niveau) een gedeeld beroepsbeeld mist en de beroepsgroep zelf onvoldoende wordt betrokken bij de ontwikkeling van de opleidingen. Hierdoor zijn de opleidingstrajecten teveel gericht op het geijkte aanbod en is er te weinig afstemming tussen de opleiding en de praktijk. Ook zou het feit dat de groei van het aantal zij-instromers zo recent een reden kunnen zijn dat de bestaande

opleidingen voor schoolverlaters grotendeels worden hergebruikt of tenminste als basis zijn gebruikt voor de opleidingen voor zij-instromers. En dat is, zeker in het geval van de zij-instroom, een gemiste kans.

### **Begeleiding en matching cruciaal, maar nu nog onvoldoende**

Een van de meest genoemde succesfactoren van zij-instromers is goede begeleiding. Zij-instromers (in beroep) die (een deel van de week) boven-formatief worden ingezet en daarmee dagelijks kunnen meekijken met ervaren collega's, regelmatige coaching ontvangen van schoolopleiders en een goede afstemming ervaren tussen de begeleiders op (stage)scholen en hun opleidingen lijken sneller geneigd hun trajecten succesvol te volbrengen<sup>18</sup>. Dit wordt - in het algemeen en voor 30+'ers specifiek - onderstreept door een recent uitgekomen meerjarig onderzoek naar het belang van goede begeleiding van startende leraren tijdens hun inductie-periode<sup>19</sup>. Op dit moment is die begeleiding bij lang niet iedere zij-instromer afdoende, en wordt de begeleiding ook niet "over de keten heen" (van oriëntatiefase tot en met inductiefase) georganiseerd: de scholen, de besturen en de opleidingen bieden ieder hun deel van de begeleiding en stemmen daarbij niet altijd goed af ten bate van de zij-instromer. Daarbij is de beroepsgroep nauwelijks betrokken.

Er zijn grote verschillen zichtbaar tussen scholen. Sommige zij-instromers gaan direct voor de klas zonder begeleiding, andere zij-instromers krijgen wel een coach of worden boven-formatief ingezet. De subsidie zij-instroom dekt niet alle kosten. Scholen zullen zelf ook moeten investeren in de begeleiding. In de G5 is onlangs een subsidieregeling zij-instroom po G5 beschikbaar gekomen om tot verbetering te komen in de opleiding en begeleiding van zij-instromers. Buiten de G5 is dat dus nog een probleem. Voor zij-instromers zal tevens ingezet moeten worden op de matching. De infrastructuur voor het matchen van zij-instromers op scholen mist nog. De regionale loketten zullen hierin een belangrijke rol gaan spelen. Deze staan echter nog in de kinderschoenen.

### **Zij-instromers voelen zich onvoldoende gesteund gedurende totale traject**

Zij-instroom wordt door velen gezien als een eenzaam traject – omdat het zij-instroomsysteem geen regisseur kent, moet een zij-instromer die rol zelf vervullen. Het is niet zo dat het aan initiatieven ontbreekt: Zo heb je Zin in Lesgeven (Windesheim), een driedaags traject waarin je antwoord krijgt op de vraag of het docentschap bij je past, waardoor je met heldere verwachtingen en een getoetste motivatie aan je traject begint (of niet). Of de CrashCourses (Schoolbureau Amsterdam) die je in 11 dagen tijd kennis laten maken met het (voortgezet) onderwijs zodat je een afgewogen beslissing kunt maken. Ook maken sommige steden, zoals Den Haag, gebruik van poules met (bovenschoolse) begeleiders, die een zij-instromer tijdens (een stukje van) zijn of haar traject kan helpen wanneer bijvoorbeeld de school zelf onvoldoende ondersteuning kan bieden. Wat echter in het algemeen ontbreekt is een overkoepelend aanspreekpunt die van begin tot eind meekijkt<sup>20</sup>.

Lerarenopleidingen zijn gericht op opleiden tot startbekwaamheid. Opleiding en begeleiding zijn echter ook cruciaal in de inductiefase, maar dan is de opleiding voor reguliere studenten en (verkorte) deeltijders al gestopt (bij zij-instromers-in-beroep is de inductiefase al vanaf dag 1 gaande). Ook het gebrek aan verbinding met peers voor het uitwisselen van ervaringen wordt gevoeld. Een initiatief in het Verenigd Koninkrijk biedt beide aspecten voor zij-instromers die de overstap in een latere fase van hun carrières overwegen; volgens NowTeach<sup>21</sup>. draagt dit bij aan hun twee keer zo lage uitvalpercentage dan het landelijke gemiddelde. Hier zouden we in Nederland van kunnen leren.

### **Het aanbod-gedreven systeem kraakt**

Bovenstaande knelpunten lijken voor een groot deel te ontstaan door de aanbod-gedreven insteek van de opleidingstrajecten. Gezien de voorheen geringe aantallen is het begrijpelijk dat de opleidingstrajecten niet waren ingericht op deze relatief nieuwe doelgroep van zij-instromers, wiens behoeften en leervragen op sommige vlakken wezenlijk verschillen met die van schoolverlaters. Wat het benodigde aanpassen van de trajecten echter in de weg lijkt te zijn is de aanbod-gedreven insteek. De te

<sup>18</sup> Dit is vaak het geval bij opleidingscholen ("Samen opleiden en professionaliseren").

<sup>19</sup> Rijksuniversiteit Groningen, Eindrapportage Begeleiding startende leraren 2014-2019, p. 11 & 81.

<sup>20</sup> De uitzondering hierop is de organisatie ECHT onderwijs; zij proberen die brug te slaan in samenwerking met de Thomas More Hogeschool. Ze richten zich daarbij specifiek, maar niet uitsluitend, op millennials.

<sup>21</sup> Voor meer informatie over NowTeach



Samenvatting



Leeswijzer



Voorwoord



Opdracht  
aanjager



Bevindingen



Regionale  
samenwerking



(Zij-)instroom



Organisatie



Onderbelichte  
onderwerpen



Bouwstenen



Geschreven  
toelichting

## Toelichting

# Zij-instroom [3/9]

realiseren bekwaamheidseisen en de vastgestelde kennisbases en bijbehorende toetsingsmechanismes vormen met name het uitgangspunt van de opleidingen. Door deze kennisbases als uitgangspunt te nemen, staat niet de doelgroep, de leraar (-in wording), maar het geijkte aanbod centraal. Zij-instromers missen daardoor maatwerk en lerarenopleidingen hebben nog te weinig oog voor de specifieke kenmerken van de verschillende groepen studenten.

Daarbij lijkt de beroepsgroep nauwelijks betrokken bij de ontwikkeling van de opleidingen. Een deeltijdopleiding voelt zo als een afgeleide van de voltijdsopleiding; een Zij-instroom in Beroep traject (ZiB-traject) als een afgeleide van de deeltijdopleiding. Zo ondergaat de facto iedereen hetzelfde aanbod, terwijl de doelgroepen die gaan voor deze verschillende routes ieder wezenlijk andere behoeftes en leervragen kennen. Alleen al de ervaring die zij-instromers meebrengen maakt het onlogisch en onwenselijk een vergelijkbaar traject te volgen als schoolverlaters. Een aantal lerarenopleidingen doen nu (5 van de 24 pabo's) mee met het experiment leeruitkomsten. Dit experiment is erop gericht de opleidingen flexibeler in te richten en de omslag te maken van aanbodgericht naar vraaggericht opleiden en begeleiden. Tussen lerarenopleidingen zijn grote verschillen in de mate van flexibiliteit van de opleiding. De (nu nog) overheersende aanbod-gedreven insteek maakt ook dat ze onvoldoende aansluiten op de praktijk.

### Opleidingen zijn versnipperd

Net als dat er vele routes naar het leraarschap bestaan, zijn er ook vele aanbieders: alleen al voor het po zijn er 24 pabo's (gegevens DUO). Het is een uiting van onze vrijheid van onderwijs – we hebben zo de keuze om te gaan voor een opleider die bij ons past. Tegelijkertijd kiezen studenten vaak voor de opleiding in hun regio. De versnippering kan het verbeteren van de opleidingen bemoeilijken; een verbetering binnen de één wordt niet per se doorgevoerd binnen de ander.

Daar komt bij dat de opleidingen vaak onderdeel zijn van grote hogescholen die opleiden tot vele beroepen. De brede focus van grote hogescholen en de bekostiging per student werkt concurrentie in de hand, zowel tussen opleidingen binnen een hogeschool als tussen de hogescholen onderling. De versnippering in opleidingen leidt tot een grote verscheidenheid aan eisen en oplossingen en heeft bovendien het gevolg dat het wiel op vele plaatsen tegelijk uitgevonden wordt.

### Onlogische verschillen tussen verkorte deeltijd en zij-instroom in beroep

Ik gebruik het woord “zij-instromer” voor zowel zij-instromers in beroep als (verkorte) deeltijders: volwassenen met eerder opgedane ervaringen die de overstap maken naar het onderwijs. De routes die zij (kunnen) volgen zijn echter nu nog wezenlijk verschillend: zij-instromers in beroep volgen geen lerarenopleiding maar een scholingstraject (ZiB). Zij-instromers in de opleiding volgen als student een (verkorte) deeltijdopleiding. Het ene leidt tot een zij-instroom getuigschrift, het andere tot een bachelordiploma. Bij ZiB treed je in dienst bij een schoolbestuur en sta je direct voor de klas; een (verkorte) deeltijder loopt een aantal stages op verschillende plekken. Als zij-instromer in beroep verdien je dan ook direct geld als leraar, als deeltijder niet. Bij zij-instroom in beroep kan een bestuur gebruik maken van de subsidie voor zij-instroom. Bij een deeltijdopleiding kan dit niet. Soms is de keuze voor ZiB of deeltijd gedreven door financiële redenen in plaats van inhoudelijke: het ene traject kan wellicht beter bij de leer- en ontwikkelbehoeften van een (potentiele) zij-instromer passen maar onmogelijk zijn door het gebrek aan financiële compensatie bijvoorbeeld.

Het niet bewust maken van deze keuze of het kiezen vanuit niet-inhoudelijke redenen kan de kans op uitval vergroten.

Daarnaast bestaat er omtrent deze routes een aantal belemmerende regels die het de zij-instromer kunnen bemoeilijken de overstap naar het onderwijs te volbrengen. De maximum duur van 2 jaar geldt voor een ZiB-traject, niet voor een (verkorte) deeltijdopleiding. Deze regels maken dat sommige (potentiële) zij-instromers in de knel komen en het traject voortijdig afbreken.

### Beperkt resultaat convenant Aan de slag voor de klas

In februari 2019 tekende de PO-Raad, VO-raad, MBO-raad, VH, VSNU, OCW, banken en verzekeraars het convenant Aan de slag voor de klas<sup>22</sup>. Het doel van het convenant is om de overstap naar het onderwijs vanuit de financiële sector meer onder de aandacht te brengen en te vergemakkelijken. Zo kan worden bijgedragen aan het indammen van het lerarentekort en aan het bieden van alternatieven aan

degenen in de financiële sector wiens banen mede door digitalisering komen te vervallen. Deze samenwerking bouwt voort op eerdere regionale initiatieven.

Ondanks dat het commitment bij de banken en verzekeraars en bij de VSNU en de VO-raad in het bijzonder vanaf het begin groot is geweest, staat het realiseren van daadwerkelijke overstappen nog in de kinderschoenen. Er is veel animo en oriënterende bijeenkomsten worden drukbezocht, maar het aantal zij-instromers blijft nog op enkele tientallen steken<sup>23</sup>. Dit lijkt deels te komen doordat het convenant landelijk is gesloten terwijl de uitvoering regionaal vorm moet krijgen. Deze regionale verbinding is onvoldoende gemaakt waardoor banken en verzekeraars soms tegen muren aanlopen als het gaat om het samen optrekken met het regionale onderwijsveld, bijvoorbeeld om oriënterende meeloop-dagen of matching tussen een potentiële zij-instromer en een school(bestuur) mogelijk te maken.

Daarnaast is voor de uitvoering van het convenant geen echte eigenaar. Er is een werkgroep met ondersteuning van het CAOP en er is een stuurgroep, maar er is niet één partij die regie voert op de uitvoering. Ook is er nauwelijks (sturings)informatie (actuele feiten en cijfers) beschikbaar waarmee ontwikkelingen gevolgd kunnen worden.

### Waarom is inzetten op zij-instroom belangrijk?

Inzetten op zij-instroom is om twee redenen belangrijk. Ten eerste kan het een belangrijke bijdrage leveren aan het oplossen van het lerarentekort. De reguliere instroom is (nu en op termijn) niet toereikend om het aantal vacatures te vervullen; andere doelgroepen zullen moeten worden bewogen om de overstap te maken naar het onderwijs.

Ten tweede kan zij-instroom bijdragen aan de diversiteit binnen lerarenteams, wat een impuls kan geven aan innovatie en vernieuwing. Onderwijs dat zich beweegt in en richting geeft aan een steeds complexere samenleving kan daarbij gebaat zijn.

<sup>22</sup> Het convenant zelf kun je [hier](#) lezen

<sup>23</sup> Meer hierover kun je onder meer lezen in het artikel dat het FD hierover publiceerde op 16 mei 2020.





Samenvatting



Leeswijzer



Voorwoord



Opdracht aanjager



Bevindingen



Regionale samenwerking



(Zij-)instroom



Organisatie



Onderbelichte onderwerpen



Bouwstenen



Geschreven toelichting

## Toelichting

# Zij-instroom [4/9]

### Aanbevelingen

#### Zet doelgroep centraal in opleidingstrajecten en begeleiding: van aanbodgedreven naar vraaggericht

Het onderwijs op de opleidingen moet een stap maken van aanbod-gedreven naar vraaggericht om beter te kunnen aansluiten op de behoeften en leervragen van de zij-instromers en de noodzakelijke aansluiting te maken op de praktijk. Dit vraagt van opleidingen, besturen en scholen om een omslag in denken en doen. Daartoe zijn verschillende acties nodig die ieder een eigen tijdspad kennen. Hierbij wordt het onderscheid gemaakt tussen (1) Nu nodig: wat is er nu nodig waar snel verbeteringen kunnen worden doorgevoerd, (2) Korte termijn: waar nu mee moet worden gestart en wat binnen 3 jaar kan worden gerealiseerd en (3) Middellange termijn: waar nu mee moet worden gestart maar wat een langere doorlooptijd kent.

### Nu nodig:

#### Snoei onnodige ballast en zorg voor gelijke eisen

De arbitraire verschillen tussen opleidingen in bijvoorbeeld toelatings- en toetsingseisen wekken verwarring en frustratie en leiden soms zelfs tot onnodige tussentijdse uitval. Ook worden sommige vakken, toetsen of verslagen als onnodige ballast ervaren door zij-instromers door hun gebrek aan aansluiting op de praktijk en/of hun eerder opgedane ervaring. Ter illustratie: opleidingen hanteren verschillende normen voor de wiscat en het aantal verplichte landelijke kennistoetsen wisselt tussen opleidingen onderling. Bij de ene pabo is een afstudeerscriptie verplicht en bij een andere pabo niet. Het is nodig die onnodige ballast weg te snoeien uit de opleidingen en ze qua eisen landelijk gelijkvormig te maken.

Mede dankzij het aangewakkerde urgentiebesef om dit aan te pakken, heeft het zij-instroom-netwerk van het Landelijk Overleg Lerarenopleiding Basisonderwijs (LOBO) in februari 2020 een (versneld) actieplan opgesteld om stroomlijning in zij-instroom-trajecten tussen verschillende opleidingen te borgen. Die stroomlijning is bijvoorbeeld nodig op de toelatingseisen en de ondergrens van scores die gehanteerd worden. LOBO heeft per oktober 2020 een convenant beschikbaar, waarin de landelijke afspraken zijn vastgelegd. In het studiejaar 2020/2021 zullen de afspraken geïmplementeerd worden. Om successen zichtbaar te maken zal de implementatie van de afspraken in het convenant gevolgd moeten worden, versneld en waar nodig (opnieuw) aangejaagd.

#### Intensiveer actieplannen en lopende trajecten voor flexibilisering van lerarenopleidingen en bevordering van maatwerk

Lerarenopleidingen hebben te maken met een gedifferentieerde instroom. Instromers brengen verschillende ervaringen mee en dat vraagt om aangepaste, persoonlijke en passende leertrajecten. Ter flexibilisering en om meer maatwerk te kunnen bieden in de opleidingen zijn verschillende plannen en experimenten gaande. Zo heeft de Vereniging Hogescholen in afstemming met het Algemeen Directeurenoverleg van Educatieve Faculteiten (ADEF), het LOBO en het landelijk overleg van examencommissies (LOEx) de opdracht uitgezet om het beleid ten aanzien van vrijstellingen en erkennen van eerder verworven competenties (EVC's) te harmoniseren. Een andere mogelijkheid om lerarenopleidingen verder te flexibiliseren, is door binnen opleidingen volgens de uitgangspunten van leeruitkomsten te werken.

In de Voorjaarsnota werd bekend dat voor de lerarenopleidingen structureel 11 miljoen beschikbaar wordt gesteld voor onder meer meer flexibilisering van de opleidingen.<sup>24</sup> Dit biedt kansen om de ingezette verbeteringen (versneld) te realiseren. Het is belangrijk deze ontwikkelingen te volgen, aan te jagen en te intensiveren waar nodig en de opgedane lessen breder te delen, zodat van elkaar geleerd kan worden.

#### Breng de informatievoorziening op orde

Voor oriënterende potentiële onderwijsprofessionals (waaronder leraren) is het moeilijk om door de bomen het bos te blijven zien. Het dit jaar gestarte landelijke Onderwijsloket moet dit oplossen en de verplichtstelling binnen de subsidieregeling Regionale Aanpak Personeelstekort om regionale loketten te organiseren is een goede vervolgstap. Daarbij is het nodig om de dekking van de regionale loketten uit te breiden. Zo kunnen potentieel geïnteresseerden die zich bij het landelijke Onderwijsloket melden sneller worden gekoppeld aan de regio waar ze graag willen werken. Ook zal de bekendheid van het landelijke Onderwijsloket moeten worden vergroot; het organiseren van webinars met ervaringsdeskundigen waar in juni mee is gestart kan daaraan bijdragen.

<sup>24</sup> Meer informatie: [www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2020/06/16/intensivering-aanpak-tekorten-in-het-onderwijs-en-de-lerarenopleidingen](http://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2020/06/16/intensivering-aanpak-tekorten-in-het-onderwijs-en-de-lerarenopleidingen)

### Korte termijn

#### Vergroot structureel de begeleidings- en opleidingscapaciteit

Waar zij-instroom eerder een beperkte vorm van instroom was in het onderwijs, is het inmiddels explosief gegroeid. Het is daarom belangrijk dat opleidingen en besturen anticiperen op een ander tijdperk: vergroot structureel de capaciteit van zij-instroomtrajecten, deeltijdopleidingen (in management, opleiders en begeleiders) en de begeleidingscapaciteit op scholen.

#### Maak een shift van aanbodgericht naar doelgroepgericht

Om de doelgroep op korte termijn meer centraal te zetten is het van belang dat zowel op de opleidingen als de scholen actie wordt ondernomen. Een drietal pilots kan hiertoe de aanzet geven:

- Start met een pilot volwassenonderwijs (po): ontwikkel een didactiek om de werk/leercontext beter te laten aansluiten op volwassenen met ervaring en op de praktijk.
- Start met een pilot "integrale begeleiding – employee journey" (po): richt een infrastructuur in voor de begeleiding van de verschillende doelgroepen (schoolverlaters, zij-instromers, reguliere deeltijders) naar het leraarschap - van oriëntatiefase tot en met de inductiefase.
- Ontwikkel het convenant door met pilot "NowTeach" (vo): specifieke werving, matching en begeleiding voor zij-instromer die de overstap maken in een van de laatste fases van hun carrière.

#### Breng "Zij-instroom in beroep" en verkorte deeltijd samen in één opleiding:

Het wezenlijke verschil tussen de ZiB en (verkorte) deeltijd is niet (meer) goed uit te leggen. De keuze tussen beide routes wordt niet altijd bewust en soms om met name financiële redenen gemaakt. Daarnaast bestaat er op dit moment een tussenvariant waarbij je na het eerste jaar van de deeltijdopleiding in dienst kan worden genomen door een schoolbestuur, maar wel ingeschreven blijft bij de opleiding (aanpak "Versneld voor de klas"). Het is een variant die onbekend is en ook niet door alle opleidingen wordt aangeboden. Een gecombineerde route die de voordelen van beide routes en die de nauwelijks gebruikte tussenvariant samenbrengt in één (zij-instroom)opleiding kan uitkomst bieden. Het ministerie van OCW verkent op dit moment de mogelijkheden tot het verankeren van "zij-instroom in beroep" binnen de lerarenopleidingen. Combineer de voordelen van de verschillende routes, met als toekomstscenario dat er geen verschil meer is in het diploma (zij-instroom getuigenschrift versus bachelordiploma).



Samenvatting



Leeswijzer



Voorwoord



Opdracht  
aanjager



Bevindingen



Regionale  
samenwerking



(Zij-)instroom



Organisatie



Onderbelichte  
onderwerpen



Bouwstenen



Geschreven  
toelichting

## Toelichting

# Zij-instroom [5/9]

### **Pas het principe van “Samen opleiden en professionaliseren” breder toe:**

“Samen opleiden en professionaliseren” noopt tot een hechte samenwerking tussen de scholen en de opleidingen; het doel van deze partnerschappen is om zorg te dragen voor een goede kwaliteit van de opleiding en begeleiding van leraren-in-opleiding. Dit komt de zij-instromer (ook) ten goede. Door regionale verbanden te vormen waarin “Samen opleiden en professionaliseren” en de aanpak tekorten samenkomen kan dit principe breder worden toegepast. Dit zal bijdragen aan de uitgesproken ambitie van het ministerie van OCW en de vijf sectorraden dat op de langere termijn 100% van de leraren-in-opleiding profiteert van een samen-opleiden traject<sup>25</sup>.

### **Verbind je als OCW, scholen en opleidingen onder een gezamenlijke lange termijn visie op zij-instroom**

Zij-instroom kan structureel bijdragen aan een gedifferentieerde mix van leraren en diversiteit binnen de scholen en het (kwantitatief en kwalitatief) op peil houden van de lerarenpopulatie. Het is begrijpelijk dat in de context van de tekorten de focus ligt op korte termijn. Maar om de knelpunten van de zij-instroom duurzaam weg te nemen en de zij-instroom als reguliere route naar het leraarschap in te bedden in het onderwijs is het nodig dat OCW, scholen en opleidingen gezamenlijk hun lange termijn visie ontwikkelen op zij-instroom.

### **Convenant Aan de slag voor de klas**

Voor het convenant Aan de slag voor de klas geldt dat het nodig is om de uitvoering van het convenant op orde te brengen. Nu zijn de resultaten (te) beperkt. De slagkracht van het convenant Aan de slag voor de klas kan toenemen door de uitvoering onder te brengen bij de voorgestelde taskforce en het programmabureau. Het is daarbij essentieel een set aan (sturings)informatie te ontwikkelen om het effect van het convenant te kunnen volgen en bijsturen. Wanneer de uitvoering van het convenant op orde komt, kan er ook worden uitgebreid naar andere sectoren.

<sup>25</sup> Kohnstamm Instituut (2020), *Uitbreiding van samen opleiden en professionaliseren. In gesprek met opleidingscholen*, p. 25.

### **Middellange termijn**

Voor de middellange termijn is er een aantal aanbevelingen die nu moeten worden gestart maar een langere doorlooptijd kennen dan een paar jaar:

#### **Maak het vak aantrekkelijker door meer diversiteit in functies en loopbaanpaden te creëren en verschillende achtergronden van instromers te faciliteren via modulair opleiden en aanpassingen in het bevoegdheidsstelsel (Commissie Zevenbergen)**

Een duidelijke conclusie uit het door de Onderwijsraad gepubliceerde advies “Ruim baan voor de leraar” is dat het vak aantrekkelijker kan worden gemaakt door het bevoegdheidsstelsel anders in te richten.<sup>26</sup> De Commissie Bevoegdheden (Zevenbergen) is gevraagd om zowel nieuwe bekwaamheidseisen voor het leraarschap te formuleren als uitgangspunten te benoemen voor hoe verschillende studenten een bevoegdheid kunnen behalen. Ik ondersteun van harte dat hierbij goed wordt gekeken naar meer gespecialiseerde of juist breder georiënteerde bevoegdheden om die diversiteit in functies, in achtergronden van instromers en verschillende loopbaanpaden te creëren.

#### **Ontsnippering opleidingen (sticht een landelijke lerarenacademie met regionale dependances):**

De grote en versnipperde hoeveelheid lerarenopleidingen staat vernieuwing en slagkracht in de weg. De onderlinge concurrentie en de vaak beperkte schaal per opleiding zorgen dat het opbouwen van echt vernieuwende expertise waar heel Nederland profijt van heeft (bijvoorbeeld ten aanzien van volwassenonderwijs) beperkt blijft of traag op gang komt. Daar komt bij dat het onderwijsveld (de scholen en leraren) nu weinig betrokken worden bij de ontwikkeling van de opleidingen. Een landelijke lerarenacademie met regionale dependances (om de regionale focus te behouden) kan een oplossing zijn van ontsnippering. Een voorbeeld van een nationale lerarenacademie vind je in Singapore met het National Institute of Education<sup>27</sup>. Dit instituut werkt nauw samen met de beroepsgroep en het ministerie, en biedt scholing voor een leven-lang leren met een sterke focus op de praktijk en differentiatie in carrière-paden.

<sup>26</sup> Het rapport kun je [hier](#) lezen

<sup>27</sup> Meer over dit instituut kun je [hier](#) lezen

### **Faciliteer een structurele rol voor de beroepsgroep in de vormgeving van de opleidingen**

De beroepsgroep (-in-wording) wordt nu amper betrokken bij het vormgeven van de opleidingen. Terwijl zij bij uitstek weten wat er in de praktijk nodig is om een goede leraar te worden. Dit gebrek aan betrokkenheid houdt het aanbod-gedreven perspectief in stand; om meer aansluiting te krijgen bij de praktijk is het nodig dat de beroepsgroep structureel deelneemt aan de vormgeving van de opleidingen.



Samenvatting



Leeswijzer



Voorwoord



Opdracht  
aanjager



Bevindingen



Regionale  
samenwerking



(Zij-)instroom



Organisatie



Onderbelichte  
onderwerpen



Bouwstenen



Geschreven  
toelichting

## Toelichting

# Zij-instroom [6/9]

### Toelichting Pilot Volwassenonderwijs

**Kernboodschap:** Om te voorkomen dat zij-instroom “zij-uitstroom” wordt moeten de opleidingstrajecten beter worden ingericht voor volwassenen met ervaring

#### Probleem:

- Opleidingen zijn onvoldoende ingericht op volwassenen met ervaring, want ze zijn ingericht vanuit het aanbod (dit is wat leraren moeten kennen en kunnen) ipv de vraag (dit is wat deze doelgroep al kan en dit zijn hun behoeften). Daardoor wordt onvoldoende ingespeeld op (1) de behoeften en (leer)kenmerken van de volwassenen met ervaring en (2) de praktijk
- Gelukkig gebeurt er al veel om tot meer maatwerk te komen en andere frustraties weg te nemen, zoals:
  - stroomlijnen toetsing, assessments en gelijktrekken landelijke afspraken omtrent zij-instroom (LOBO)
  - Landelijk harmoniseren EVC-beleid (LOBO en ADEF)
  - Landelijk verbreden van het werken volgens de uitgangspunten van het Experiment Leeruitkomsten (lerarenopleidingen)
- Bovenstaande initiatieven zijn noodzakelijk om het onderwijs beter aan te sluiten op volwassenen met ervaring, maar ze zijn op zichzelf onvoldoende. Zolang de opleiding voor zij-instromers wordt gebaseerd op de bestaande opleidingen - gericht op de adolescent en de benodigde kennisbasis - blijft het risico groot dat volwassenen met ervaring gefrustreerd afhaken.
- Wat mist is een didactiek ontworpen voor volwassenen met ervaring (andragogie). Hier wordt onder verstaan: *hoe onderwijs wordt gegeven*, en het gaat daarmee over interactie en communicatie, leer-en werkvormen, leerdoelen en lesstof en toetsing

#### Voorgestelde oplossing - pilot:

- Doel:
  - Gedeelde expertise opbouwen t.a.v. volwassenonderwijs
  - Komen tot een didactisch referentiekader voor de leer- en werkcontext waar alle pabo's, opleidingsscholen en toegepaste en toekomstige onderwijsontwikkelingen aan kunnen worden getoetst
  - Dit referentiekader gebruiken om aanbevelingen te doen voor benodigde verbeteringen in betrokken opleidingstrajecten
- Opzet:
  - Samenstellen ontwikkelgroep: beroepsgroep (leraren, zij-instromers), deeltijdcoördinatoren, begeleiders opleidingsscholen, volwassenonderwijsexperts
  - Maandelijkse bijeenkomsten + ontwikkelen in de praktijk
  - Per kwartaal toetsing / evaluatie klankbordgroep
- Scope: po (leer-werk context, dus zowel opleidingen als opleidingsscholen); looptijd: 3 jaar
- Uitgangspunten:
  - Voor en door zij-instromers
  - Iteratieve ontwikkeling kader / verbeteringen; agile opzet (sprints, continue feedback, combineren verschillende expertise, directe toepassing praktijk ter ontwikkeling “product”)
  - Kennisdeling: ook niet betrokken trajecten moeten gebruik kunnen maken van de opgedane lessen / het kader wordt bij alle po-opleidingen / scholen ingezet

## Toelichting Pilot Integrale begeleiding - employee journey<sup>28</sup>

**Kernboodschap:** Om bij te dragen aan het behoud van leraren binnen de verschillende ontwikkelingsfasen is het cruciaal een infrastructuur in te richten voor de begeleiding over de keten heen van de verschillende doelgroepen (zowel potentials als voltijd studenten (havisten, vwo'ers, mbo'ers), deeltijd studenten, zij-instromers -volwassenen met ervaring en startbekwame leraren).

**Probleem:**

- Leraren (-in-ording) haken nu soms voortijdig af, mede omdat hun begeleiding tekortschiet.
- Deze begeleiding is op dit moment versnipperd en zonder regisseur georganiseerd: per route/ traject krijgen deelnemers te maken met verschillende partijen die ieder een eigen rol spelen in de begeleiding en opleiding, van oriëntatiefase tot en met de inductiefase als leraar. Er is geen partij die de begeleiding “over de keten heen” (van oriëntatiefase naar startbekwaam naar vakbekwaam) regisseert. Dit wordt gemist. Als leraar(-in-ording) ben je zelf degene die die regisseursrol moet vervullen. Er moet met alle betrokken partijen nagedacht worden over hoe een doorlopende lijn kan ontstaan, vanuit een gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel, en vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid.
- De beroepsgroep is nauwelijks betrokken bij de inrichting van de begeleidings-systematiek
- De huidige infrastructuur van Samen Opleiden & Professionaliseren (SO&P) heeft een sterke focus op de initiële opleiding. Al langer bestaat de wens om een doorlopende lijn te creëren, waar ook de professionalisering van startende leraren onderdeel van uitmaakt.

**Voorgestelde oplossing - pilot:**

**Doel:**

- Beperken van uitval binnen de verschillende ontwikkelingsfasen, door gestructureerd in te zetten op instroom én behoud van leraren(-in-ording)
- Ontkokering van de begeleidingsketen
- Resultaat: een infrastructuur voor begeleiding over de verschillende fasen (van oriëntatie tot startbekwaam tot vakbekwaam) heen, gedifferentieerd naar de behoeften van de verschillende doelgroepen (zowel potentials als voltijd studenten (havisten, vwo'ers, mbo'ers), deeltijd studenten, zij-instromers en startbekwame leraren) en geregisseerd over de betrokken partijen (scholen, opleidingen, beroepsgroep) heen.

**Opzet:**

- Richt een infrastructuur voor begeleiding in, geregisseerd en opererend over de betrokken partijen (scholen, opleidingen, beroepsgroep) heen
- Deze infrastructuur faciliteert een succesvolle “Employee Journey”: de doelgroep/ het individu staat centraal en de begeleiding sluit naadloos aan bij de stappen die de leraar(-in-ording) onderneemt tijdens zijn route/ traject tot en met de inductiefase.
- Onderdeel van deze infrastructuur wordt persoonlijke begeleiding en coaching van potentiële leraren van oriëntatie tot en met vakbekwaam en het bieden van een peer-netwerk.
- De begeleiding wordt gedifferentieerd naar de verschillende doelgroepen in de verschillende fasen. Elke doelgroep vraagt om een andere invulling van de begeleidingssystematiek (zowel potentials als voltijd studenten (havisten, vwo'ers, mbo'ers), deeltijd studenten, zij-instromers, en startbekwame leraren) kennen andere begeleidingsbehoeften en ondernemen andere stappen om van oriëntatie naar startbekwaam naar vakbekwaam te komen. Deze begeleidingssystematiek moet zo ingericht worden dat de leraar(-in-ording) in de verschillende ontwikkelingsfasen centraal staat en de begeleiding naadloos aansluit bij de stappen die de leraar(-in-ording) onderneemt gedurende zijn gehele ontwikkeling.

**Scope:**

- Primair onderwijs
- Aansluiting op de partnerschappen uit Samen Opleiden & professionaliseren (SO&P).
- Start in beperkt aantal regio's (waarin bijvoorbeeld een dergelijke infrastructuur al reeds (deels) is aangelegd, vanuit het construct Samen opleiden en professionaliseren)
- Doelgroepen: zowel potentials als voltijd studenten (havisten, vwo'ers, mbo'ers), deeltijd studenten, zij-instromers en startbekwame leraren

**Uitgangspunten:**

- Individu staat centraal; de systematiek wordt ingericht op basis van hun “employee journey”
- De beroepsgroep wordt expliciet betrokken in de inrichting van de infrastructuur; zo wordt deze infrastructuur gebaseerd op een gedeelde visie vanuit de beroepsgroep, de opleidingen en de scholen.
- De regionale structuur moet faciliterend zijn aan begeleidingsstructuur (bijvoorbeeld koppeling met programmabureau/regionaal loket)
- Om goed te kunnen leren van de succesfactoren is het belangrijk om vanuit een evidence-based aanpak te werken: parallel aan het inrichten van de infrastructuur wordt onderzoek verricht naar de werking van de infrastructuur en het inrichtingsproces.
- Neem de lessen van het Engelse initiatief NowTeach (meer hierover in pilot “NowTeach”) t.a.v. een goede begeleiding en het bieden van een peer-netwerk mee in de inrichting van de begeleiding

<sup>28</sup> Dit voorstel voor de pilot “integrale begeleiding - employee journey” is deels ontstaan en besproken in een gesprek met de minister van OCW, het Lerarencollectief en het LOBO in juni 2020.





Samenvatting



Leeswijzer



Voorwoord



Opdracht  
aanjager



Bevindingen



Regionale  
samenwerking



(Zij-)instroom



Organisatie



Onderbelichte  
onderwerpen



Bouwstenen



Geschreven  
toelichting

## Toelichting

# Zij-instroom [8/9]

### Toelichting Pilot “NowTeach”

**Kernboodschap:** Om een potentieel verrijkende en nu onderbenutte doelgroep van zij-instromers die de overstap maken in een van de laatste fases van hun carrières beter te werven, begeleiden en behouden, moet een initiatief worden opgericht die de succesfactoren van het Engelse initiatief “Now Teach” in Nederland in de praktijk brengt.

#### Probleem:

- Volwassenen met (veel) ervaring die overwegen om de overstap naar het onderwijs te maken, haken af / doen het niet omdat:
  - ze niet weten waar te beginnen (geen bos meer door de bomen, te veel obstakels);
  - in het traject onvoldoende begeleid worden op hun specifieke vragen (bijv: financiële overwegingen, het maken van een overstap op 50+ leeftijd (transformatie van professionele identiteit), balanceren van werk-privé verantwoordelijkheden);
  - zich alleen voelen komen te staan – groot contrast met voorgaande ervaring
- Deze doelgroep blijft zo onderbenut voor het onderwijs, terwijl het een doelgroep is die een verrijking van het onderwijs kan betekenen.

#### NowTeach in een notendop:

- Onafhankelijke organisatie: NowTeach is een charity in Engeland die mensen met een succesvolle carrière werven, selecteren en begeleiden als zijinstromer in het voortgezet onderwijs. Ze ontvangen daartoe gemixte financiering: een deel wordt bijgedragen door de Ministry of Education, een deel van hun fondsen ontvangen ze via particuliere en private donateurs en ook de scholen waar de zij-instromers werkzaam zijn betalen een klein aandeel. Hun doel is om deze doelgroep zo te begeleiden dat ze behouden blijven voor het onderwijs, die met hun ervaring zowel de kinderen als de scholen kunnen verrijken. Ze treden daarbij op (1) als (onafhankelijke) mediator tussen de zij-instromer, de school en de opleiding, (2) dienen de zij-instromer als persoonlijke gids gedurende hun totale traject (van oriëntatie tot en met inductie) en (3) faciliteren een peer-netwerk voor de zij-instromers, zodat ze als onderdeel van een groep gelijkgestemden hun ervaringen kunnen uitwisselen ten behoeve van hun ontwikkeling.
- Specifieke doelgroep: de gemiddelde leeftijd van “hun” zij-instromers is 50 jaar; sinds 2016 hebben ze meer dan 200 zij-instromers begeleid, startend in omgeving Londen en uitbreidend naar de rest van Engeland.
- Partnerschappen: ze zijn gepartnerd met ±50 middelbare scholen en ±8 opleiders. Een deel hiervan staan in achterstandswijken, waar deze specifieke doelgroep potentieel enorm kan bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs door hun elders opgedane ervaring
- Succesfactoren: hun uitval-percentage is twee keer zo laag als het landelijke gemiddelde omdat ze:
  - Een programme manager bieden die de zij-instromer bij iedere stap begeleidt
  - Sterke partnerschappen met scholen en opleidingen hebben opgebouwd die deze specifieke doelgroep goed kunnen verwelkomen
  - Een peer-netwerk faciliteren waardoor de zij-instromers structureel van elkaar en andere cohorten kunnen leren en zij zich minder alleen voelen in hun trajecten

#### Voorgestelde oplossing - pilot:

- **Doel:** start een initiatief gebaseerd op het Engelse “NowTeach” om volwassenen met veel ervaring te werven, begeleiden en behouden voor het (voortgezet) onderwijs
- **Doelgroep:** professionals die in een van de laatste fases van hun carrières de overstap naar het onderwijs overwegen en daarin begeleiding zoeken
- **Opzet pilot:**
  - Richt een organisatie / begeleidingsteam op dat zich specifiek richt op het werven en begeleiden van deze doelgroep. Start met een pilot in een stad (bijvoorbeeld Amsterdam).
  - Aanbod organisatie / aanpak:
    - **Ketenoverstijgend:** deze (onafhankelijke) organisatie ontzorgt de ketenpartners door de regie te nemen en de zij-instromers door hun trajecten heen te loodsen
    - **Doelgroep centraal, van begin tot eind:** de (potentiele) zij-instromer heeft één aanspreekpunt, een gids die haar/hem helpt bij het maken van keuzes, voorbereid op en begeleidt in hun overstap
    - **Bieden van netwerk:** faciliteer een netwerk voor deze specifieke doelgroep; een groep om bij te horen en je zorgen / goede voorbeelden mee te delen ten behoeve van je ontwikkeling tot leraar
- **Scope:** start in het voortgezet onderwijs
- **Aansluiting bij:** Deze pilot kan worden gezien als een doorontwikkeling van het Convenant Aan de slag voor de klas
- **Uitgangspunten:**
  - Benut de inzichten van NowTeach
  - Doe klein, denk groot: parallel aan ontwikkeling pilot in bijvoorbeeld Amsterdam kijken hoe dit kan worden uitgebreid / ingezet in en naar het primair onderwijs. We werken toe naar zij-instroom als structurele instroom. Daar hoort ook een structurele transitiefase bij en organisaties die dat ondersteunen.



Samenvatting



Leeswijzer



Voorwoord



Opdracht  
aanjager



Bevindingen



Regionale  
samenwerking



(Zij-)instroom



Organisatie



Onderbelichte  
onderwerpen



Bouwstenen



Geschreven  
toelichting

## Toelichting

# Zij-instroom [9/9]

### Definitie zij-instroom

Zij-instroom is een breed omvattend begrip. We kennen namelijk verschillende soorten zij-instromers: zij-instromers in beroep en zij-instromers in brede zin. Elk type zij-instromers heeft een specifieke route.

#### **Zij-instromers in beroep:**

Zij-instroom in beroep (ZiB) is één van de mogelijke routes voor mensen die al een andere ho-opleiding hebben afgerond, om in het onderwijs als bevoegd leraar aan de slag te mogen. Zij-instroom in beroep is vastgelegd in het Besluit zij-instroom leraren primair en voortgezet onderwijs en in de Wet (WPO, WEC, WVO, WEB en WHW). Zij-instromers in beroep volgen geen reguliere lerarenopleiding, maar een scholingstraject op maat, dat past bij de kennis en ervaring die zij al hebben. Zij volgen daarmee ook geen formele ho-opleiding, maar contractonderwijs. Voor deze groep is geen studiefinanciering beschikbaar, maar wel de subsidieregeling. Dit traject duurt maximaal twee jaar. Zij-instromers in beroep hebben vanaf de start een baan in het onderwijs als leraar.

De route zij-instroom in het beroep staat los van andere routes naar het leraarschap. Deze route heeft een eigen financiering en een eigen status. Zij-instromers in beroep krijgen een zij-instroom getuigschrift in plaats van een bachelordiploma.

#### **Zij-instromers in brede zin:**

Een zij-instromer in brede zin is een persoon, vaak met opleiding en werkervaring in een andere sector dan de onderwijssector, zonder relevante lesbevoegdheid, die leraar wil worden in het po, vo of het mbo. Deze zij-instromer kan zelf kiezen om zijn bevoegdheid te behalen middels het volgen van een (verkorte maatwerk) deeltijd lerarenopleiding of een duale lerarenopleiding, die opleidt tot het verkrijgen van een bevoegdheid om les te geven in een school of instelling. Zij-instromers in brede zin zijn studenten binnen de lerarenopleiding. Zij-instromers in brede zin lopen stage binnen het onderwijs. Ook betalen zij collegegeld. Zij-instromers in brede zin kunnen geen aanspraak doen op de Regeling subsidie zij-instroom..



Samenvatting



Leeswijzer



Voorwoord



Opdracht aanjager



Bevindingen



Regionale samenwerking



(Zij-)instroom



Organisatie



Onderbelichte onderwerpen



Bouwstenen



Geschreven toelichting

## Toelichting

# Organisatie aanpak tekorten [1/2]

### Richt een taskforce in voor regie en slagkracht en intensiveer de aanpak vanuit een gezamenlijke visie en meerjarenaanpak

Er is afgelopen jaar veel in gang gezet, het animo om leraar te worden groeit en er is draagvlak voor de keuze voor een regionale aanpak. De tekorten lopen echter verder op zowel kwantitatief als kwalitatief. De huidige aanpak is nog te versnipperd, te vrijblijvend en te beperkt. Daardoor gaat implementatie te langzaam en is de aanpak nog niet voldoende effectief. Er is dan ook fors meer nodig om de problematiek effectief en structureel aan te pakken. Het vraagt intensivering van de aanpak op basis van een gezamenlijke visie en meer daadkracht en regie.

### De aanpak wordt ondersteund maar is niet gebaseerd op een gezamenlijke visie en meerjarenplan

De huidige aanpak met de zes lijnen en uitvoering in de regio wordt ondersteund door de landelijke en regionale partijen maar er ontbreekt een gezamenlijk beeld van waar naartoe wordt gewerkt, welke stappen gezet worden om daar te komen en wie daarbij welke rol heeft. Hierdoor hebben de partijen aan de landelijke tafel, waar de aanpak van de tekorten op landelijk niveau wordt afgestemd, onvoldoende basis om effectief en slagvaardig te kunnen zijn.<sup>29</sup>

Door het ontbreken van een gezamenlijke visie en meerjarenplan worden er weliswaar vele verschillende initiatieven in gang gezet, maar zonder samenhang en duidelijke gemeenschappelijke richting. Hierdoor gaat te veel tijd verloren met praten en te weinig met doen. Ook wordt er te weinig structureel op landelijk niveau geleerd (van wat wel en niet werkt in de (regionale) aanpakken). Met als gevolg te weinig tempo en uiteindelijk het risico dat de gewenste resultaten (het oplossen van tekorten) onvoldoende worden bereikt.

<sup>29</sup> Aan de landelijke tafel nemen deel: de PO-Raad, de VO-raad, de MBO Raad, de VH, de VSNU, de AVS, het CNV, de FvOv, het Vervangings- en participatiefonds, de G4, MOCW en MBVOM (vz)

### Er wordt hard gewerkt maar regie op de aanpak en onderling vertrouwen ontbreken

Door veel partijen landelijk en in de regio's wordt er hard gewerkt maar er is weinig sturing en regie op de aanpak. In de bouwstenen voor succes geef ik aan dat vertrouwen het fundament is van iedere samenwerking maar dat ik in de gesprekken heb gemerkt dat er op dit moment weinig vertrouwen bestaat tussen de verschillende onderwijspartijen als het gaat om ieders intenties en de inhoud van de onderwijsagenda. Het gevolg is dat er onvoldoende daad- en slagkracht is voor een effectieve aanpak.

### De aanpak is versnipperd

Dat er te weinig slagkracht is en rollen door elkaar heenlopen wordt versterkt door de versnipperde aanpak van de tekorten. Verschillende partijen stimuleren en ondersteunen min of meer los van elkaar de (regionale) aanpak: de arbeidsmarktfondsen voor het po, vo en het mbo, de sectororganisatie en het ministerie van OCW.

De arbeidsmarktfondsen in het primair onderwijs, voortgezet onderwijs en sinds dit jaar ook het middelbaar beroepsonderwijs ontvangen subsidie van het ministerie van OCW om de regionale aanpak te stimuleren en ondersteunen. Daarmee stuurt OCW ook op de uitvoering. De fondsen worden daarnaast ook aangestuurd en bekostigd door de sociale partners. Dit zijn immers de expertisecentra van de werkgevers en werknemers in het onderwijs. Buiten de complexiteit in de aansturing betekent dit ook dat er verschillen in activiteiten tussen de sectoren zijn die onderling afgestemd moeten worden. In het onderwijsveld blijken de fondsen bovendien lang niet bij alle besturen goed bekend te zijn. Zij zijn geneigd in eerste instantie naar de raden te kijken. Hierdoor missen zij soms waardevolle instrumenten die ingezet kunnen worden bij de regionale aanpak van de tekorten.

De uitvoering van het convenant *Aan de slag voor de klas*, gericht op het stimuleren en begeleiden van medewerkers van banken en verzekeraars om over te stappen naar een baan in het onderwijs, wordt gestimuleerd en ondersteund door een werk- en stuurgroep bestaande uit de raden en vertegenwoordigers van banken en verzekeraars. Het CAOP, dat ook de uitvoering van de arbeidsmarktfondsen verloopt, ondersteunen de werk- en stuurgroep. Vanuit deze opzet is er echter onvoldoende verbinding met de regio's waar de matching en begeleiding naar de

scholen moet plaatsvinden. Ondersteuning door het CAOP, van waaruit ook de regionale ondersteuning geboden wordt, helpt wel maar is niet voldoende voor een effectieve en slagvaardige aanpak.

Naast deze versnippering in de aanpak van de tekorten is er ook een aparte structuur voor het beleid, de afstemming en ondersteuning van het traject Samen opleiden en professionaliseren. Via dit traject worden, net als bij de aanpak van de tekorten schoolbesturen en opleidingen gestimuleerd regionaal samen te werken op het gebied van de arbeidsmarkt, in dit geval rond de opleiding. Op landelijk niveau bestaat voor dit traject ook een aparte overlegstructuur, naast de landelijke tafel.

De versnippering van de aanpak geldt ook voor de interne organisatie bij OCW. Het lerarenbeleid en de aanpak van tekorten is verspreid over een groot aantal directies, deels georganiseerd naar sector (primair- en voortgezet onderwijs, middel beroepsonderwijs en hoger- en wetenschappelijk onderwijs) en deels naar functie (Kennis, Communicatie, Financieel economische zaken en Emancipatie), die worden aangestuurd vanuit twee directieuren-generaal (één voor primair- en voortgezet onderwijs (DGPV en is coördinerend voor lerarenbeleid) en één voor Hoger onderwijs, Beroepsonderwijs, Wetenschap en Emancipatie (DGHBWE)).

### De aanpak is onvoldoende fact-based

Voor de aanpak is geen sturingsinformatie geformuleerd: de verschillende maatregelen en initiatieven die vallen onder aanpak worden niet (overkoepelend) gemonitord en/of voldoende gekoppeld aan de beweging op de tekorten. Het is daarom lastig om de aanpak en de resultaten te volgen en eventueel bij te sturen.

### De aanpak is te beperkt in geld, capaciteit en scope

Zowel op landelijk niveau, bij de ondersteuning en op regionaal niveau is er (te) weinig capaciteit en geld voor een effectieve aanpak. Ook is de scope te beperkt; een aantal onderwerpen wordt teveel onderbelicht. Voor een deel komt dit door de inefficiëntie van de versnipperde aanpak. Het oplossen daarvan helpt maar is naar verwachting niet voldoende om tot een effectieve aanpak te komen.

# Organisatie aanpak tekorten [2/2]

## Waarom is intensivering van de aanpak nodig?

### Tekorten lopen kwantitatief en kwalitatief op: kwetsbare leerlingen zwaarst getroffen

Intensivering van de aanpak is nodig omdat uit de ramingen van OCW en uit de analyses van de grote steden in het primair onderwijs (G4 plus Almere) blijkt dat de tekorten toenemen<sup>30</sup>. Bovendien raken de tekorten vooral kwetsbare leerlingen in achterstandswijken, op scholen voor speciaal basisonderwijs en het (voortgezet) speciaal onderwijs. Als we niet willen dat de kwaliteit van onderwijs afhankelijk is van waar een kind naar school gaat, is intensivering van de landelijke (en de regionale) aanpak nodig.

### De huidige aanpak is niet toereikend om problematiek aan te pakken

De huidige aanpak is niet toereikend om de huidige problematiek aan te pakken omdat er onderwerpen onderbelicht zijn (scope te beperkt), de aanpak versnipperd is en er onvoldoende geld en capaciteit beschikbaar is.

## Richt een taskforce in voor regio en slagkracht die aanpak intensificeert vanuit een gezamenlijke visie en aanpak

Om tot een effectieve aanpak te komen is meer slag- en uitvoeringskracht nodig, een gezamenlijke visie van waaruit gewerkt wordt, op basis van actuele feiten en cijfers uitgewerkt in een integrale meerjarenaanpak met duidelijke doelen, tijdslijnen ondersteund door sturingsinformatie, heldere mandaten, expliciete rolverdeling en rolvastheid van betrokken partijen. Dat alles vanuit het gezamenlijke belang van voldoende en goed personeel om aan alle leerlingen goed onderwijs te bieden.

Er zijn verschillende voorbeelden verkend om tot een voorstel voor de intensivering van de aanpak te komen. Er is gekeken naar programma's binnen onderwijs (aanpak vsv, passend onderwijs en curriculum) en buiten onderwijs (tekorten zorg, nationaal programma regionale energiestrategie en het nationaal programma Groningen). Op basis daarvan kom ik tot het volgende voorstel.

<sup>30</sup> Tekorten in po lopen bij ongewijzigde omstandigheden op naar 1970 fte in 2024 bovenop huidige tekort en in vo naar 1300 fte (zie ook Kamerstukken 2019-2020, 27 923, nr. 387. De analyses van de G4 plus Almere zijn te vinden in de noodplannen, zie [www.aanpaklerarentekort.nl](http://www.aanpaklerarentekort.nl).

### Kom tot een gezamenlijke aanpak: taskforce en een programmabureau

Richt een taskforce in, een kleine, slagvaardige kerngroep die fungeert als opdrachtgever en die de kaders voor de aanpak vaststelt, en een bredere adviesgroep. In deze adviesgroep zitten in ieder geval vertegenwoordigers vanuit de beroepsgroep en van regionale verbanden.

De taskforce benoemt een onafhankelijk voorzitter en stelt een kwartiermaker (en beoogd programmadirecteur) aan om tot een geïntensiveerde aanpak te komen voor vier jaar. Deze periode is naar verwachting nodig om tot een landelijke dekkende structuur te komen voor samenwerking op de onderwijsarbeidsmarkt, om (innovatieve) projecten te initiëren en implementeren gericht op bijvoorbeeld de 'ketenaanpak' (zij-)instroom.

Zorg ervoor dat het programmabureau per januari 2021 van start kan gaan. Op dat moment loopt de huidige ondersteuning door arbeidsmarktfondsen af. Een eerste schatting van de kosten voor het programmabureau zijn € 1,5 miljoen op jaarbasis. Dit is exclusief de kosten voor de projecten / pilots die onder het programmabureau komen.

### Stel een gezamenlijke visie op en een meerjarenplan

De onafhankelijk voorzitter krijgt de opdracht om samen met de landelijke partijen een visie op te stellen, een meerjarenplan op te stellen, inclusief programmastructuur, procesinrichting en besluitvorming en om een programmabureau in te richten. Daarbij moet in het bijzonder aandacht zijn voor de betrokkenheid en deelname vertegenwoordigers uit het veld, die dagelijks actief zijn in de onderwijspraktijk.

Wat betreft het doel en de opdracht van het meerjarenprogramma (onder regie van de taskforce en uitgevoerd door het programmabureau) wordt het volgende voorgesteld:

- Werk de regionale samenwerking verder uit (zie ook de regionale aanpak) en kom tot een landelijk dekkend netwerk onderwijsarbeidsmarkt waarin de regionale aanpak tekorten en Samen opleiden en professionaliseren samen komen. Betrek hier ook de aanpak tekorten in de G4 en de geïntensiveerde aanpak in het primair onderwijs voor de G4 en Almere bij.

- Laat het programmabureau de uitvoering van het convenant Aan de slag overnemen en werk dit verder uit. Zorg voor verbinding van het landelijk opgestelde convenant naar de uitvoering in de regio's en verbreed de aanpak naar het (regionale) bedrijfsleven.
- Initieer en implementeer (innovatieve) projecten, zoals de flexibiliseringstrajecten bij de lerarenopleidingen (rond onder meer de eerder verworven competenties en het werken met leeruitkomsten), de pilots benoemd in het onderdeel (zij-)instroom: 1) volwassenenonderwijs, 2) 'employee journey' en 3) Now Teach. Maar ook projecten gericht op de aanpak van de tekorten in het sbo en (v)so, de tekortvakken in het vo, en het uitrollen van cross-mentoring programma voor schoolleiders..
- Kennis delen, knelpunten in kaart brengen en oplossen, succesvolle voorbeelden opschalen.
- Het ontwikkelen van dataset/ sturingsinformatie om ontwikkelingen te kunnen volgen.

De commissie Zevenbergen komt in het voorjaar van 2021 met een advies over de bevoegdheden en opleiding van leraren. Onderdeel van het advies zijn naar verwachting ook pilots gericht op het anders opleiden. Benut de structuur die wordt ingericht voor de onderwijsarbeidsmarkt (inclusief aanpak tekorten) ook voor de uitwerking en implementatie van het advies van deze commissie.

### Laat het landelijke programma monitoren

Via het programmabureau kan onderzoek worden uitgezet om ontwikkelingen in de regio's te onderzoeken. Vraag een externe partij om de aanpak op landelijk niveau, met het programmabureau te monitoren en evalueren.

### Stroomlijn lerarenbeleid en aanpak tekorten ook binnen OCW

Pak ook de huidige versnippering binnen het ministerie van OCW aan nadat de taskforce en het programmabureau zijn ingericht.



Samenvatting



Leeswijzer



Voorwoord



Opdracht  
aanjager



Bevindingen



Regionale  
samenwerking



(Zij-)instroom



Organisatie



Onderbelichte  
onderwerpen



Bouwstenen



Geschreven  
toelichting

## Toelichting

# Onderbelichte onderwerpen

### Waarom is meer aandacht voor deze onderwerpen belangrijk?

De veel-koppigheid van de tekorten maakt het een complex probleem dat verschillende onderwerpen op verschillende manieren raakt. Een aantal onderwerpen wordt onderbelicht in de aanpak terwijl er wel breed gedragen erkenning is van deze onderwerpen en de urgentie. Wanneer er onvoldoende aandacht aan deze onderwerpen wordt besteed, zal de aanpak als totaal naar verwachting onvoldoende effect hebben, ofwel het probleem van het 'lerarentekort' niet worden opgelost. Dat wordt duidelijk met een onderwerp als behoud van zittende leraren. Inzetten op instroom van nieuwe leraren is goed en nodig, maar wanneer niet ook wordt gewerkt aan het verlagen van uitstroom door bijvoorbeeld gericht te werken aan de aanpak van de werkdruk, aantrekkelijke loopbaanpaden en (strategisch) personeelsbeleid zal het verhogen van de instroom uiteindelijk dweilen met de kraan open zijn en de tekorten niet oplossen.

### Betrekken beroepsgroep

De beroepsgroep, de leraren, maar ook schoolleiders worden weinig tot niet (structureel) betrokken bij de gehele aanpak (zowel landelijk als in de regio's). Ook is bij de ontwikkeling en vormgeving van de opleidingen voor nieuwe leraren geen structurele rol voor de beroepsgroep ingericht. Dat terwijl zij de experts zijn in hun vak en bovendien de dagelijkse realiteit ervaren. Hun betrokkenheid bij de aanpak van de tekorten (in de regio) en bij het inrichten en (door)ontwikkelen van de opleidingstrajecten moet structureler en groter. Zodat er oplossingen worden bedacht die daadwerkelijk aansluiten en draagvlak vinden bij de praktijk.

### Rol schoolleiders en schoolleiderstekort

Onderbelicht is het sluipende tekort aan schoolleiders. Cijfers zijn niet bekend maar naar verwachting zal de komende jaren (o.a. door pensionering) het tekort aan schoolleiders fors groeien<sup>31</sup>. Een schoolleiderstekort zal op zijn beurt weer grote impact hebben op het verder oplopen van het lerarentekort en de kwaliteit van het onderwijs. De schoolleider speelt immers een cruciale rol in de school: voor de leerlingen, het personeel en de onderwijskwaliteit. Scholen waar veel wisselingen zijn van schoolleiders, of waar geen schoolleider is hebben vaak nog meer te kampen met tekorten en hoog personeelsverloop. Uit een recente verkenning naar de vertrekredenen van leraren in het primair onderwijs blijkt tevens dat de wijze

waarop leiding wordt gegeven op school een van de belangrijkste pushfactoren is voor leraren om van baan te veranderen<sup>32</sup>. Het vak van schoolleider moet derhalve aantrekkelijk zijn en schoolleiders moeten goed worden toegerust op hun brede en complexe taak, inhoudelijk, qua waardering en ondersteuning. Op dit moment heeft een gerichte aanpak voor het werven (ook vanuit buiten het onderwijs via zij-instroom) en behouden van schoolleiders in de vele plannen weinig tot geen plek.

### Gerichte aanpak kwetsbare groepen

Specifieke problemen vragen specifieke aandacht: tekorten op scholen met veel kwetsbare leerlingen, het speciaal basisonderwijs en het (voortgezet) speciaal onderwijs vragen speciale aandacht omdat deze zwaarder worden getroffen door de tekorten. Recent onderzoek ondersteunt de geluiden dat scholen in de G4 met de meeste achterstandsl leerlingen het zwaarst worden getroffen. Regio's hebben binnen de subsidieregeling de ruimte om (extra) aandacht te besteden aan specifieke scholen. Er worden echter (nog) weinig specifieke activiteiten ingezet om de tekorten op deze scholen aan te pakken. Zowel landelijk als regionaal zijn afspraken nodig over specifieke activiteiten voor de aanpak van de tekorten in het (v)so en op scholen met veel achterstandsl leerlingen. Dit geldt met name voor grote steden als Amsterdam, Den Haag, Rotterdam, Utrecht en Almere.

### Behoud

Binnen de regionale aanpak richten de regio's zich in eerste instantie vooral op het vergroten van de instroom, zowel via de reguliere opleiding als via zij-instroom. In mindere mate worden activiteiten in gang gezet om personeel te behouden van personeel. Inzetten op instroom van nieuwe leraren is goed en nodig, maar wanneer niet ook wordt gewerkt aan het verlagen van uitstroom door bijvoorbeeld gericht te werken aan de aanpak van de werkdruk, aantrekkelijke loopbaanpaden en (strategisch) personeelsbeleid zal het verhogen van de instroom uiteindelijk dweilen met de kraan open zijn en de tekorten niet oplossen.

### Tekortvakken vo

In het vo is problematiek anders (vakspecifiek) en minder zichtbaar. Toch heb je in het vo ook nu al te maken met tekortvakken die naar verwachting de komende jaren alleen maar toenemen. Dit tekort concentreert zich voor het grootste deel bij de vakken wiskunde, natuurkunde, Duits, Frans, scheikunde, klassieke talen en informatica<sup>33</sup>. De meeste aanbevelingen en bevindingen uit dit rapport zijn ook direct toepasbaar voor het vo, maar het is tot nu toe een onderbelicht onderwerp in de aanpak tekorten in het onderwijs.

<sup>31</sup> Ecorys (2020) *In-, door- en uitstroom van schoolleiders*.

<sup>32</sup> *Arbeidsmarktplatform Primair Onderwijs (2020), Wat drijft de mobiele leraar? Verkenning naar de vertrekredenen van leraren in het primair onderwijs*, p. 5

<sup>33</sup> *Kamerstukken 2019/20, 27 923, nr. 388*



Samenvatting



Leeswijzer



Voorwoord



Opdracht  
aanjager



Bevindingen



Regionale  
samenwerking



(Zij-)instroom



Organisatie



Onderbelichte  
onderwerpen



Bouwstenen



Geschreven  
toelichting

## Toelichting

# Bouwstenen voor succes

Er is een aantal onderwerpen dat als bouwstenen onder de aanpak tekorten ligt. De mate waarin deze worden geadresseerd beïnvloedt mede het succes van de aanpak.

### Focus in onderwijsagenda

Voor succes is het noodzaak dat de aanpak tekorten (top)prioriteit krijgt. Te veel prioriteiten op de onderwijsagenda leidt tot een gebrek aan focus en gaat ten koste van de effectiviteit. Er gebeurt zo enorm veel in het onderwijs en er zijn veel parallelle projecten, werkstromen en initiatieven, waar vaak dezelfde partijen met elkaar aan tafel zitten. Te veel prioriteiten maakt het soms inefficiënt en onoverzichtelijk. Ook voor scholen is het van belang dat ze niet overladen worden. Te veel prioriteiten leidt er vaak toe dat nergens echt meters worden gemaakt en onvoldoende resultaat bereikt wordt. Voor urgente vraagstukken als het lerarentekort maar ook bijvoorbeeld kansengelijkheid is dat zeer onwenselijk. Mijn aanbeveling is om meer focus aan te brengen en de gezamenlijke onderwijsagenda te richten op maximaal drie prioriteiten tegelijkertijd, waar de aanpak tekorten er een van is. Andere prioriteiten zouden bijvoorbeeld de verbetering van de onderwijskwaliteit en het vergroten van de kansengelijkheid kunnen zijn. Een heldere focus en een gezamenlijke visie zorgt bovendien voor verbinding tussen alle partijen.

### Herstel fundamentele dialoog

Het voeren van een fundamentele dialoog tussen alle partijen in het onderwijsveld (inclusief de beroepsgroep) is essentieel om met elkaar samen te werken. Vertrouwen is het fundament van iedere samenwerking. In mijn gesprekken heb ik gemerkt dat er op dit moment weinig vertrouwen bestaat tussen de verschillende onderwijspartijen als het gaat om ieders intenties en de inhoud van de onderwijsagenda. Het gezamenlijk ontwikkelen van een onderwijsagenda, voor de komende jaren, met betrokkenheid van alle partijen, oog voor en erkenning van eigen rol én onderlinge afhankelijkheid en bovenal gericht op het gedeelde belang van goed onderwijs voor elk kind kan bijdragen aan een groter onderling vertrouwen. Die dialoog kan zo ook bijdragen aan de aanpak van de tekorten, waarvoor samenwerking onontbeerlijk is.

### Adresseer salariskwestie po

Door veel partijen waarmee ik heb gesproken wordt gedeeld dat de kwestie rondom de salariskloof tussen po en vo een issue is dat partijen momenteel verdeelt. Ook wordt erkend dat het oplossen van de salariskloof – door de veel-koppigheid van het probleem van het lerarentekort - niet de panacee is voor alles. Voor het oplossen van het hele lerarentekort is meer nodig. Echter het speelt wel degelijk een rol doordat het van invloed is op het gevoel van waardering voor en erkenning van de onderwijsprofessional en op de aantrekkelijkheid van het vak. Ook blijkt dat in sommige regio's/grote steden, waar tekorten groter zijn en het leven duurder – gezien de schaarste aan personeel en de vele mogelijkheden op een baan - salaris een steeds grotere rol speelt in het kunnen aantrekken en behouden van personeel. Naar hoe de salariskwestie moet worden opgelost heb ik geen onderzoek gedaan, maar het niet adresseren ervan herbergt een reëel risico dat het een negatieve impact zal hebben op de aanpak van het lerarentekort.





Samenvatting



Leeswijzer



Voorwoord



Opdracht  
aanjager



Bevindingen



Regionale  
samenwerking



(Zij-)instroom



Organisatie



Onderbelichte  
onderwerpen



Bouwstenen



Geschreven  
toelichting

# Bronnenoverzicht [1/2]

Aa, R. Van Der., Cörvers, F. & Schoon, R. (2017). *Met een blik op het verleden*. Een inventarisatie van eerdere projecten en maatregelen ter vermindering van lerarentekorten in het po, vo en mbo. Den Haag: CAOP

Aanpak Lerarentekort. (2019, 11 december). *Zij-instromers en deeltijdstudenten delen hun ervaringen*. Geraadpleegd van <https://www.aanpaklerarentekort.nl/actueel/nieuws/2019/12/11/zijinstromers-delen-ervaringen-in-utrecht>

Actie Leer Netwerk. (z.d.). Geraadpleegd van <https://www.actieleernetwerk.nl/>

Arbeidsmarktplatform primair onderwijs. (z.d.). *Het onderwijs instromen*. Geraadpleegd van <https://arbeidsmarktplatformpo.nl/zij-instroom>

Arbeidsmarktplatform primair onderwijs. (z.d.). *Regionale aanpak tekorten in het PO*. Geraadpleegd van <https://arbeidsmarktplatformpo.nl/lerarentekort/subsidie-regionale-aanpak-lerarentekort>

Bekkers, H., Geus, W. de. & Heijsters, L. (2019). *Onderzoek naar Amsterdamse keten zijinstroom*. Utrecht: Oberon

Broecheler, M. & Waelen, J. (2017, november). *Een deeltijdopleiding die aansluit op het leren van (hoogopgeleide) volwassenen*. Geraadpleegd van [https://www.marnixacademie.nl/Portals/o/OpenContent/Marnix%20Whitepaper%20A4\\_v3.pdf](https://www.marnixacademie.nl/Portals/o/OpenContent/Marnix%20Whitepaper%20A4_v3.pdf)

Casteren, W. van., Essen, M. van., Jansen, B. & Warps, J. (2019, 4 maart). *Tussenevaluatie experimenten vraagfinanciering en flexibilisering deeltijd en duaal hoger onderwijs*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2019/03/04/tussenevaluatie-experimenten-vraagfinanciering-en-flexibilisering-deeltijd-en-duaal-hoger-onderwijs>

Chin-A-Fat, N., Frankowski, A., Römer, T. & Steen, M. van der. (2019). *De leraar aan tafel. Hoe het ministerie van OCW kan bijdragen aan lerarenbetrokkenheid in beleid*. Den Haag: NSOB

Commissie Dijsselbloem.(2008). *Tijd voor onderwijs*. Geraadpleegd van <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-31007-6.html>

Commissie Rinnooy Kan (2007). *Leerkracht!* Geraadpleegd van [https://www.actisadvies.nl/files/media/Rapport\\_LeerKracht\\_Advies\\_van\\_de\\_commissie\\_leraren.pdf](https://www.actisadvies.nl/files/media/Rapport_LeerKracht_Advies_van_de_commissie_leraren.pdf)

Dekkers, M. & Teeuwen, N. (2019). *Kloof tussen mens en systeem? Vijf jaar passend onderwijs en nu verder*. Amsterdam: B&T

DNA van de Leraar. (2019, december). *Eindrapportage project: 'Van vakbekwaam naar bevoegd'*. Geraadpleegd van <https://dnavandeleraar.nl/wp-content/uploads/2020/02/Finale-versie-060220-2.pdf>

DNA van de Leraar. (2020). *Adviesrapport: communicatie over zij-instroom – Overheid*. Geraadpleegd van <https://dnavandeleraar.nl/wp-content/uploads/2020/02/Management-Samenvatting-Adviesrapport-Overheid.pdf>

Evaluatie Passend Onderwijs. (2020). *Meerjarig NRO-onderzoeksprogramma Evaluatie Passend Onderwijs*. Geraadpleegd van <https://evaluatiepassendonderwijs.nl/>

Helms-Lorenz, M., Lans, R. van der., Lugthart, E., Pers, M. van der., Maulana, R. & Moorer, P. (2020, 21 februari). *Eindrapportage begeleiding startende leraren 2014 – 2019*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/02/21/begeleiding-startende-leraren-2014-2019>

Ingrado (z.d.). Geraadpleegd van <https://ingrado.nl>

Inspectie van het Onderwijs. (2019, 10 april). *De staat van het onderwijs*. Geraadpleegd van <https://www.onderwijsinspectie.nl/documenten/rapporten/2019/04/10/rapport-de-staat-van-het-onderwijs-2019>

Inspectie van het Onderwijs. (2020, 22 april). *De staat van het onderwijs*. Geraadpleegd van <https://www.onderwijsinspectie.nl/documenten/rapporten/2020/04/22/staat-van-het-onderwijs-2020>

Inspectie van het Onderwijs. (2020, 3 maart). *Routes naar het Leraarschap*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/03/31/routes-naar-het-leraarschap>

Kaats, E. & Opheij, W. (2011). *Leren Samenwerken tussen organisaties*. Amsterdam: Boom uitgevers Amsterdam

Kneyber, R. & Evers, J. (2013). *Het Alternatief. Weg met de afrekencultuur in het onderwijs!* Amsterdam: Boom uitgevers Amsterdam

Kneyber, R. & Evers, J. (2015). *Het Alternatief II. De ladder naar autonomie*. Culemborg: Uitgeverij Phronese

Ledoux, G., Kuiper, E., Oomens, M., Bomhof, M. & Wijs, F. de. (2017). *Governance in de samenwerkingsverbanden passend onderwijs*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut

McKinsey& Company (2020, 22 april) *Een verstevigd fundament voor iedereen*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/04/22/een-verstevigd-fundament-voor-iedereen>

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2013). *Lerarenagenda 2013-2020: de leraar maakt het verschil*. Geraadpleegd van <https://www.delerarenagenda.nl/documenten/publicaties/2015/01/01/lerarenagenda-oktober-2013>

Nationaal Programma Groningen (2020). *Samenwerkingsverband van Rijk, provincie en gemeenten*. Geraadpleegd van <https://www.nationaalprogrammagoningen.nl/>



Samenvatting



Leeswijzer



Voorwoord



Opdracht  
aanjager



Bevindingen



Regionale  
samenwerking



(Zij-)instroom



Organisatie



Onderbelichte  
onderwerpen



Bouwstenen



Geschreven  
toelichting

# Bronnenoverzicht [2/2]

NowTeach (z.d.). *Our Thinking*. Geraadpleegd van <https://blog.nowteach.org.uk/>

Onderwijsraad. (2018, 25 mei). *Brief lerarentekorten*. Geraadpleegd van <https://www.onderwijsraad.nl/publicaties/adviezen/2018/05/28/lerarentekorten>

Onderwijsraad. (2018, 7 juli). *Ruim baan voor de leraar*. Geraadpleegd van <https://www.onderwijsraad.nl/publicaties/adviezen/2018/11/07/ruim-baan>

Onderwijsraad. (2020, 16 april). *Advies inzake de gevolgen van de coronacrisis voor het onderwijs*. Geraadpleegd van <https://www.onderwijsraad.nl/publicaties/adviezen/2020/04/16/gevolgen-coronamaatregelen>

Onderwijsraad. (2020, 9 juni). *Vooruit zien voor jonge generaties*. Geraadpleegd van <https://www.onderwijsraad.nl/publicaties/adviezen/2020/06/09/advies-vooruitzien-voor-jonge-generaties>

Overlegraad PO-VO. (2019). *Overlegraad PO-VO pleit voor intensiever samenwerken*. Geraadpleegd van <https://www.vo-raad.nl/nieuws/overlegraad-po-vo-pleit-voor-intensiever-samenwerken>

Platform Samen Opleiden & Professionaliseren. (z.d.). *VSL-reflectietool samenwerken*. Geraadpleegd van <https://www.platformsamenoopleiden.nl/knowledge-item/reflectietool-samenwerken/>

Ploeg, S. Van Der. & Verkennis, N. (2018, 23 januari). *Effectmeting Regionale Transfercentra*. Geraadpleegd van <https://cms.vfpl.nl/sites/default/files/2019-09/Effectmeting-2017-Regionale-Transfercentra-in-primair-onderwijs.pdf>

Raad voor het Openbaar. (2019, 1 april). *Essaybundel Regionaal samenwerken! Wie bepaalt en wie betaalt?* Geraadpleegd van <https://www.raadopenbaarbestuur.nl/documenten/publicaties/2019/03/28/essaybundel-regionaal-samenwerken>

Regionale Energie Strategie. (2019, juni). *Nationaal Programma Regionale Energiestrategie*. Geraadpleegd van <https://regionale-energiestrategie.nl/default.aspx>

Regioplus (z.d.). Geraadpleegd van <https://www.regioplus.nl/home>

Rijksoverheid. (2018, 14 maart). *Actieprogramma werken in de zorg*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/jaarplannen/2018/03/14/actieprogramma-werken-in-de-zorg>

Rijksoverheid. (2019). *Commissie Werken in de zorg*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-volksgezondheid-welzijn-en-sport/organisatie/organogram/diensten-en-instellingen/commissie-werken-in-de-zorg>

Rijksoverheid. (z.d.). *Dossier Voortijdig Schoolverlaten (vsv)*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/vsv>

Rinnooy Kan, A. (2018). *Verkenning Leraren*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-onderwijs-cultuur-en-wetenschap/documenten/rapporten/2018/11/13/verkenning-leraren>

Sapulete, S. & Vrielink, S. (2020, 24 maart). *Onderzoek in-, door- en uitstroom schoolleiders in het primair onderwijs*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/03/24/onderzoek-in--door--en-uitstroom-schoolleiders-in-het-primair-onderwijs>

Schenke, W., Heemskerk, I.M.C.C., Pater, C.J. & Stronkhorst, E. (2020). *Uitbreiding van samen opleiden en professionaliseren*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut

Schleicher, A. (2018). *World Class: How to Build a 21st-Century School System, Strong Performers and Successful Reformers in Education*. Geraadpleegd van <https://doi.org/10.1787/9789264300002-en>

Sociaal-Economische Raad. (2017, 17 februari). *Advies Regionaal samenwerken: leren van praktijken*. Geraadpleegd van <https://www.ser.nl/nl/Publicaties/regionaal-samenwerken>

Tjipcasto45. (2019). *Podcast met Christine de Heer en Fred Ruijling over de centrale vraag: "wat doen basisscholen en hogescholen samen aan het oplossen van het lerarentekort?"* Geraadpleegd van <https://tjipcast.nl/>

Tweede Kamer der Staten-Generaal. (z.d.). *Kamerstukken over lerarenbeleid en aanpak lerarentekort [dossiernummer 27923]*. Geraadpleegd van <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/dossier/27923>

Vereniging Lerarenopleiders Nederland. (2017). *Hoofdstuk 2: Samen in de school opleiden. Kennisbasis Lerarenopleiders, Katern 4*. Geraadpleegd van <https://velon.nl/professionalisering/kennisbasis/>

Zijlstra, S. (2019). *Het kind en de rekening. Een pleidooi tegen liberalisme in het onderwijs*. Amsterdam: Querido





Samenvatting



Leeswijzer



Voorwoord



Opdracht  
aanjager



Bevindingen



Regionale  
samenwerking



(Zij-)instroom



Organisatie



Onderbelichte  
onderwerpen



Bouwstenen



Geschreven  
toelichting

## Samen sterk voor elk kind

is een rapport van Onafhankelijk Aanjager Merel van Vroonhoven en is gepubliceerd in juli 2020.



*Merel van Vroonhoven*

**Onafhankelijk Aanjager  
'Aanpak Lerarentekort'**