seo • economisch onderzoek

ECBO
leren door onderzoek

Evaluatie convenanten lerarentekort primair onderwijs in de G5

Eindrapportage

Colofon

Titel	Evaluatie convenanten lerarentekort primair onderwijs in de G5. Eindrapportage
Auteur	ECBO: Jose Hermanussen, Maartje Stroo, Bart Kleine Deters SEO Economisch Onderzoek: Emina van den Berg, Koen van der Ven
Versie	1
Datum	14-06-2024

ECBO is het expertisecentrum voor onderzoek en kennisvraagstukken rondom bijvoorbeeld professionalisering van docenten, aansluiting van onderwijs op de arbeidsmarkt, basisvaardigheden en in-, door- en uitstroom van studenten. ECBO doet wetenschappelijk verantwoord beleids- en praktijkgericht onderzoek in het onderwijs en op het snijvlak van onderwijs en arbeidsmarkt, en verspreidt deze kennis. Onze expertise: onderzoek met impact.

ECBO
Postbus 1585
5200 BP 's-Hertogenbosch
Tel: 073-6872500
www.ecbo.nl

© ECBO 2024
Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, op welke andere wijze dan ook, zonder vooraf schriftelijke toestemming van de uitgever.

Samenvatting

Het lerarentekort is een nationaal probleem. Omdat de personeelstekorten in het primair onderwijs het meest acuut zijn in de G5 (Almere, Amsterdam, Utrecht, Den Haag en Rotterdam), hebben deze steden in 2020 noodplannen opgesteld. Naar aanleiding van deze plannen hebben de schoolbesturen, gemeenten, lerarenopleidingen en het ministerie van OCW per stad een convenant afgesloten om het lerarentekort aan te pakken. In deze convenanten zijn maatregelen opgenomen die zijn afgestemd op de specifieke situatie van elke stad. Zo kampt Almere bijvoorbeeld met een groeiende leerlingpopulatie, terwijl Rotterdam merkt dat de personeelstekorten vooral optreden op scholen met een hogere schoolweging. Deze verschillen vereisen een verschillende aanpak en dus andere maatregelen, wat ook zichtbaar is in de convenanten. Toch vertonen de convenanten ook overeenkomsten in hun aanpak van het lerarentekort, die langs vier pijlers in alle convenanten in meer of mindere mate aandacht krijgen:

1. Nieuwe instroom van leraren: onder andere door wervingscampagnes voor de regeling zij-instroom en het aantrekken van pas afgestudeerde pabo-studenten;
2. Anders organiseren van het onderwijs: onder andere door een alternatieve invulling van de vijfde lesdag en de inzet van vakleerkrachten;
3. Anders opleiden van leraren: onder andere door maatwerkopleidingen;
4. Behoud van personeel: onder andere door het verlagen van de werkdruk van leraren en het bieden van meer loopbaanperspectief.

De maatregelen uit de convenanten zijn sinds 1 september 2020 in uitvoering en lopen door tot 31 augustus 2024. Op verzoek van OCW is de uitvoering gemonitord en geëvalueerd door ECBO en SEO Economisch Onderzoek, zodat een beeld wordt verkregen van de impact van de maatregelen en indien nodig kan worden bijgestuurd. Het onderzoek is uitgevoerd in de periode november 2020 tot mei 2024.

De dataverzameling ten behoeve van deze drie componenten steunt op zes informatiebronnen:

1. De convenanten en noodplannen waarin de maatregelen staan beschreven;
2. De jaarlijkse zelfevaluaties van de convenantpartners over de voortgang van de uitvoering en de behaalde resultaten in het licht van de gestelde doelen per maatregel;
3. De jaarlijkse kwantitatieve monitorgegevens ten behoeve van uitkomstmaten rondom het lerarentekort die via openbare bronnen beschikbaar zijn of door het ministerie van OCW/DUO worden aangeleverd;
4. Een beknopte jaarlijkse online-enquête onder schoolbesturen per convenant over de mate van samenwerking, solidariteit en werkdruk;
5. Eenmalig verdiepingsgesprek per maatregel per convenant in het najaar van 2023 met coördinatoren/uitvoerders van de maatregel over het uitvoeringsproces en de beoogde en behaalde resultaten in het licht van de gestelde doelen per maatregel;
6. Een eenmalige kennisdelingssessie met een vertegenwoordiging van de convenantpartners in de G5.

Aansturingsstrategieën

Naast verschillen in de inhoud van de maatregelen per convenant, verschillen de steden ook in de manier waarop zij de aansturing op de uitvoering van de maatregelen hebben ingericht.

In de aanpak van het lerarentekort kiezen Utrecht, Amsterdam en Almere voor een gecentraliseerde uitvoering van de maatregelen, waarbij een jaarlijks budget per maatregel wordt vastgesteld. Rotterdam en Den Haag hanteren een decentrale aanpak, waarbij schoolbesturen zelf invulling geven aan de maatregelen en de besteding van de middelen bepalen. De grootte van de schoolbesturen speelt een rol bij deze keuze; grotere besturen in Rotterdam en Den Haag hebben diverse behoeften, wat een decentrale/eigen aanpak vergemakkelijkt. Amsterdam heeft veel kleinere besturen, wat een gezamenlijke aanpak bevordert. In Utrecht draagt een centrale aansturing bij aan solidariteit en is er minder variatie in tekorten tussen wijken. Almere kent eveneens weinig verschillen tussen besturen in tekorten en heeft een sterke onderlinge solidariteit.

Budgetverdeling en prestatieafspraken variëren ook: gecentraliseerd in Almere, Amsterdam en Utrecht, en decentraal in Rotterdam en Den Haag. Monitoring vindt centraal plaats, met Amsterdam als enige stad die kwantitatieve KPI's gebruikt. Ondanks de verschillen, is er in alle steden een gezamenlijke verantwoordelijkheid om het lerarentekort terug te dringen, met een focus op lange termijn impact en een visie op toekomstig onderwijs. Deze gezamenlijke aanpak omvat samenwerking tussen het onderwijs, lerarenopleidingen, de gemeente en sociale partners.

Samenwerking en solidariteit

Binnen en tussen de convenanten is er veel samenwerking om het lerarentekort te bestrijden. Uit de vragenlijsten en gesprekken blijkt dat besturen overwegend positief zijn over de samenwerking. In meerdere steden heerst een gezamenlijk urgentiebesef, wat de wil tot samenwerken versterkt. Gezamenlijke afspraken, zoals over de inschaling van zij-instromers, helpen concurrentie te voorkomen. Grote besturen zijn vaak iets positiever over de samenwerking dan kleine besturen, die beperkte capaciteit hebben voor overleg. De samenwerking met gemeenten en lerarenopleidingen is in alle steden verbeterd. Gemeenten worden gezien als belangrijke partners, en lerarenopleidingen werken steeds meer samen om het lerarentekort aan te pakken.

De onderlinge solidariteit tussen schoolbesturen binnen de convenanten is gedurende de onderzoeksperiode geïnventariseerd en besproken. Dit leverde aanwijzingen op dat de meeste steden wisselend oordelen over de gerealiseerde solidariteit. Hoewel gezamenlijke afspraken zijn gemaakt om concurrentie te voorkomen, blijkt solidariteit in de praktijk lastig, vooral bij hoge tekorten en toenemende druk. Grote besturen zijn gemiddeld positiever over solidariteit dan kleine besturen. Almere scoort hoog op onderlinge solidariteit, mogelijk door minder kleine besturen en een lager aantal besturen in het algemeen. In sommige steden, zoals Amsterdam en Rotterdam, zijn specifieke maatregelen opgenomen om solidariteit te bevorderen, maar de animo hiervoor is nog beperkt. De algemene tendens is dat de ervaren solidariteit licht is afgenomen, mogelijk door de nog altijd oplopende tekorten.

Opbrengsten en factoren van invloed per pijler

Nieuwe instroom van leraren

De extra maatregelen in het voortraject voor zij-instromers hebben in alle vijf steden tot minder uitval geleid, mede dankzij verbeterde informatievoorziening en rolmodellen die een realistisch beeld van het leraarschap geven. Versterkte begeleiding en coaching helpen starters hun plek te vinden; zij voelen zich minder alleen en ervaren de coach als waardevol. Maatregelen werken zowel bij grote als kleine schoolbesturen, al is coaching organiseren voor grote besturen vaak eenvoudiger dan voor kleinere besturen. Het succes van zij-instromers hangt ook af van de schoolomgeving. Corona heeft de uitvoering vertraagd, maar ondanks dat zijn de maatregelen grotendeels volgens plan uitgevoerd. Een persoonlijke wervingsaanpak met ervaringsdeskundigen werkt beter, maar druk op begeleidingscapaciteit blijft een uitdaging.

Twee van de vier maatregelen[1] gericht op het bevorderen van de pabo-instroom zijn niet doorgegaan, wat beperkte opbrengsten opleverde. De uniforme stagevergoeding in Den Haag verbetert het lerarenimago en in Rotterdam treedt 80% van de pabo-studenten die naast hun studie als onderwijsondersteuner hebben gewerkt na diplomering in dienst.

Anders organiseren

Een structurele visie op anders organiseren werkt effectiever dan ad-hoc beslissingen. Hoewel het effect op de vraag naar leraren niet direct meetbaar is, zijn er indirecte veranderingen, zoals een toename van niet-onderwijzend personeel en specifieke platforms voor externe professionals.

Anders organiseren kan de onderwijskwaliteit bevorderen, maar vereist investeringen die vaak buiten de reguliere begroting vallen. Financiering komt voornamelijk uit convenantsmiddelen en andere subsidies. Ondersteuning vanuit schoolbesturen of bredere stadsbegeleiding is essentieel maar vergt ook financiële middelen.

Anders opleiden

In steden die zich toeleggen op het professionaliseren van onderwijsondersteunend personeel, wordt positief gereageerd op de groeiperspectieven en de erkenning die dit met zich meebrengt. De populariteit van de maatregelen heeft echter ook uitdagingen met zich meegebracht, zoals het overschrijden van budgetten en de noodzaak van doorstroomprogramma's naar de pabo. Over het algemeen wordt de samenwerking tussen opleidingsinstellingen en scholen als verbeterd ervaren, met name in steden als Utrecht en Rotterdam, waar een gedeelde visie en solidariteit de basis vormen. Financiële aspecten blijken cruciaal voor het succes, waarbij gedekte studiekosten en heldere salarisstructuren bijdragen aan positieve resultaten. De historie van samenwerking tussen betrokken partijen speelt een belangrijke rol bij het voorkomen van frictie en het faciliteren van ruimte voor experimenten in het opleidingsproces.

[1] Dit betreft twee maatregelen in Utrecht: het begeleiden van pabo-studenten en het bieden van een collectieve werkgarantie aan studenten die studeren aan de Utrechtse pabo's. Beide maatregelen bleken niet meer nodig omdat schoolbesturen hier al voldoende aandacht aan gaven en/of door de omstandigheden op de arbeidsmarkt.

Behoud van personeel
In zowel Amsterdam als in Utrecht worden de ontstane netwerken vanuit de maatregelen als waardevol beschouwd, omdat ze bewustzijn creëren over loopbaankansen en de rol van schoolbesturen als werkgevers. Beide steden streven ernaar deze netwerken te behouden. Echter, in beide steden bleek er minder animo te zijn voor het ontwikkelaanbod dan verwacht, voornamelijk vanwege gebrekkige communicatie en bekendheid van het beschikbare aanbod. Acties zoals individuele benadering van schoolleiders in Amsterdam en gerichte marketingcampagnes in Utrecht hebben tot verbeteringen geleid. Amsterdam heeft ook financiële prikkels (zoals de Amsterdam toeslag) ingezet om het beroep aantrekkelijker te maken, wat als positief wordt ervaren, hoewel de effecten nog niet volledig zijn onderbouwd. Beide steden noemen corona als negatieve factor die de uitvoering van maatregelen heeft bemoeilijkt, met name vanwege verminderde tijd en ruimte voor leraren om deel te nemen aan scholingsactiviteiten.

Impact op het lerarentekort
Ondanks de convenanten en de vele daaronder vallende en aanvullende maatregelen is het lerarentekort helaas niet opgelost. Het lerarentekort blijkt een hardnekkig probleem, dat dat door complexe en samenhangende omstandigheden voortduurt en waarvoor geen simpele oplossing voor handen is. Het vraagt om creativiteit en volharding en daar is met de convenanten ook een flinke slag in gemaakt.

Het vaststellen van de effecten van de maatregelen en de causaliteit daarvan is echter lastig. Uitzondering hierop is de regeling zij-instroom, waar alle steden op hebben ingezet en waar ook een duidelijke positieve trend in te zien is. Alle geraadpleegde betrokkenen bij het convenant zijn ervan overtuigd dat het lerarentekort groter zou zijn als de maatregelen niet waren uitgevoerd. Dat is voor anders organiseren goed voor te stellen, omdat het wel is gelukt OOP'ers aan te trekken die een deel van het lerarentekort oplossen. Zonder de mogelijkheden en middelen van de convenanten is het aannemelijk dat de zij-instroom en anders organiseren – de twee grootste maatregelen – minder nieuwe professionals voor het onderwijs hebben opgeleverd. De maatregelen ter voorkoming van uitval bestaande leerkrachten hebben volgens de gesproken partijen ook effect, maar zijn veel moeilijker om in de cijfers terug te zien/'hard' te maken.

Aanbevelingen

Algemene aanbevelingen:
- Zet in op (verdere) versterking van het partnerschap tussen schoolbesturen: Essentieel is het besef dat het lerarentekort een gezamenlijk probleem is en de inzet op samenwerking en solidariteit. Dit voorkomt een vicieuze cirkel waarin maatregelen van individuele besturen het tekort elders verergeren.
- Zet in op een set van samenhangende maatregelen: Wed niet op één paard, maar zet in op een reeks maatregelen die elkaar versterken. Bijvoorbeeld, 'Anders organiseren' helpt om de werkdruk te verminderen en loopbaanperspectief te bieden, mits ondersteund door passende opleidingen.
- Een geïntensiveerde aanpak zoals het Convenant G5 wordt als effectief ervaren. Het is van belang initiatieven zoals deze in te bedden in een langere lopende

ontwikkelagenda (zoals bijvoorbeeld de Onderwijsregio's), zodat voor de samenwerkingspartners een helder richtinggevend en robuust kompas beschikbaar komt, dat voldoende flexibiliteit biedt voor tussentijdse bijstellingen. Hierbij is het van belang dat er blijvende (financiële) aandacht is voor de grootstedelijke context van het lerarentekort. Continuering van de huidige intensievere samenwerking en aanpak lerarentekort wordt als lastig gezien zonder continue financiering.

Monitorings- en sturingsproces:

- Het lerarentekort is complex en vergt coördinatie tussen verschillende niveaus. Flexibiliteit in de uitvoering van maatregelen is nodig om te kunnen bijsturen, maar dit moet samengaan met duidelijke doelen en voortdurende monitoring. Elke maatregel moet een 'theory of change' hebben, die beschrijft wat de waarschijnlijke effecten van de maatregel zijn, en hoe dit bijdraagt aan het tegengaan van het lerarentekort. Dit helpt om de impact te meten.

Pijlerspecifieke aanbevelingen:

- Stimuleren van zij-instroom: Zorg voor een goed voortraject met persoonlijke wervingsaanpak en ervaringsdeskundigen, een helder selectieproces, en goede begeleiding en coaching van zij-instromers.
- Anders organiseren: Denk vroegtijdig na over anders organiseren, niet alleen vanwege het verwachte lerarentekort, maar ook vanwege onderwijskundige voordelen. Dit moet passen bij de onderwijsvisie van de school.
- Anders opleiden: Bepaal eerst hoe het onderwijs georganiseerd moet worden en welke competenties nodig zijn. Investeer vervolgens in samenwerking met opleidingsinstellingen om geschikte opleidingstrajecten op te zetten, zoals losse modules of de Ad Pedagogisch Educatief Professional (Ad PEP) .
- Behoud van personeel: Het verbinden van maatregelen uit verschillende pijlers, zoals anders organiseren en opleiden, helpt bij het behoud van personeel. Goed werkgeverschap en samenwerking binnen netwerken zijn cruciaal voor een aantrekkelijk werkklimaat in het onderwijs.

Inhoudsopgave

Deel 1

1 Inleiding 3
1.1 Achtergrond 3
1.2 Doel en onderzoeksvragen 5
1.3 Evaluatie- en monitoropzet 6
1.4 Procedure eindevaluatie 7
1.5 Leeswijzer 9

2 Convenant lerarentekort 10
2.1 Contextbeschrijving lerarentekort 10
2.1.1 Karakteristieken van het lerarentekort binnen de gemeenten 10
2.1.2 Oorzaken van het lerarentekort bij aanvang van de convenanten 10
2.1.3 Veranderingen in de context sinds de start van de convenanten 11
2.2 Overeenkomsten en verschillen tussen de convenanten op pijlerniveau 11
2.3 Gehanteerde sturingsstrategieën 13
2.3.1 Almere 14
2.3.2 Amsterdam 14
2.3.3 Den Haag 15
2.3.4 Rotterdam 15
2.3.5 Utrecht 16
2.3.6 Overeenkomsten en verschillen in de sturingsstrategieën 17
2.4 Samenwerking en solidariteit 18
2.4.1 Samenwerking binnen en tussen de convenanten 18
2.4.2 Solidariteit binnen de convenanten 19

3 Uitvoering en opbrengsten per pijler 21
3.1 Pijler Nieuwe instroom van leraren 21
3.1.1 Overeenkomsten en verschillen tussen de maatregelen 22
3.1.2 Ontwikkeling relevante kwantitatieve indicatoren 23
3.1.3 Opbrengsten en factoren van invloed 26
3.1.4 Leerpunten 27
3.2 Pijler Anders organiseren 28
3.2.1 Overeenkomsten en verschillen tussen de maatregelen 28
3.2.2 Ontwikkeling relevante kwantitatieve indicatoren 30
3.2.3 Opbrengsten en factoren van invloed 32

3.2.4 Leerpunten 33
3.3 Pijler Anders opleiden 34
3.3.1 Overeenkomsten en verschillen tussen de maatregelen 34
3.3.2 Opbrengsten en factoren van invloed 35
3.3.3 Leerpunten 36
3.4 Pijler Behoud van personeel 37
3.4.1 Overeenkomsten en verschillen tussen de maatregelen 37
3.4.2 Ontwikkeling relevante kwantitatieve indicatoren 38
3.4.3 Opbrengsten en factoren van invloed 41
3.4.4 Leerpunten 42

4 Conclusies en aanbevelingen 43
4.1 Beantwoording van de onderzoeksvragen 43
4.2 Aanbevelingen 47

5 Deel 2: Evaluatie per stad 51
5.1 Almere 51
5.1.1 Maatregelen per pijler 51
5.1.2 Proces en resultaat per maatregel 52
5.2 Amsterdam 60
5.2.1 Maatregelen per pijler 60
5.2.2 Proces en resultaat per maatregel 61
5.3 Den Haag 70
5.3.1 Maatregelen per pijler 70
5.3.2 Proces en resultaat per maatregel 71
5.4 Rotterdam 75
5.4.1 Maatregelen per pijler 75
5.4.2 Proces en resultaat per maatregel 77
5.5 Utrecht 91
5.5.1 Maatregelen per pijler 91
5.5.2 Proces en resultaat per maatregel 92

Bijlage 1 Vragenlijst samenwerking, solidariteit en werkdruk 111

Bijlage 2 Gespreksleidraad verdiepingsgesprekken 113

1 Inleiding

Het lerarentekort is een landelijk probleem. Daarbij zijn de personeelstekorten in het primair onderwijs het grootst in de steden die behoren tot de G5 (Almere, Amsterdam, Den Haag, Rotterdam en Utrecht). Om de tekorten aan te pakken zijn in deze gemeenten in 2020 noodplannen opgesteld. Naar aanleiding van de plannen worden in deze gemeenten extra maatregelen genomen en zijn er convenanten ondertekend voor de uitvoering van de maatregelen.
Het ministerie van OCW heeft ECBO en SEO Economisch Onderzoek gevraagd een onderzoek uit te voeren waarin de uitvoering van de convenanten wordt gemonitord en geëvalueerd, zodat een beeld wordt verkregen van de impact van de maatregelen en kan worden bijgestuurd waar nodig.
Het onderzoek is uitgevoerd in de periode november 2020 tot april 2024. In de voorliggende eindrapportage wordt een beeld geschetst van de stand van zaken december 2023.

1.1 Achtergrond

Om het lerarentekort het hoofd de bieden, is een veelomvattend landelijk actieplan ontworpen met verschillende actielijnen. Naast het landelijke actieplan is er behoefte aan aanvullende maatregelen, daar waar de tekorten extra nijpend zijn. Met name in de G5 is dat het geval, zoals de Inspectie constateerde in De Staat van het Onderwijs 2019 (p.33). De laatste metingen van de Arbeidsmarktbarometer primair onderwijs laten zien dat:

a. de Regionale Platforms Arbeidsmarktbeleid (RPA)-regio's van Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht consequent de top-4 vormen met het grootste aantal vacatures op basisscholen;
b. de problematiek in Flevoland, waaronder Almere, van jaar tot jaar toeneemt.

Noodplannen van de G5
De bestrijding van het lerarentekort in de G5 (de vijf hierboven genoemde gemeenten) verdient daarom bijzondere aandacht. Deze vijf gemeenten hebben noodplannen opgesteld, waarin maatregelen zijn gepresenteerd om de continuïteit, kwaliteit en kansengelijkheid van het onderwijs te kunnen waarborgen. Deze plannen zijn voor het ministerie van OCW aanleiding geweest voor het nemen van extra maatregelen, specifiek voor het primair onderwijs. In elk van de noodplannen is een analyse gepresenteerd van de huidige problematiek rondom het lerarentekort. Vooral in het noodplan van Amsterdam is erop gewezen dat het lerarentekort in het bijzonder scholen treft met veel leerlingen in een achterstandssituatie. Dit vergroot de kansenongelijkheid. De constatering van Amsterdam wordt ondersteund door analyses van de Inspectie in De Staat van het Onderwijs 2019. Van de scholen met meer dan 75% leerlingen met bijvoorbeeld een niet-westerse migratieachtergrond is bijna de helft (48%) op zoek naar nieuw personeel. Van de scholen met minder dan 25% van deze leerlingen zoekt ruim een tiende (13%) nieuw personeel. Dit geldt in zowel stedelijke als niet-stedelijke gebieden.

Op grond van hun analyse hebben de vijf grote steden concrete voorstellen ontwikkeld voor maatregelen voor de korte en de langere termijn, geclusterd in pijlers of actielijnen. Daarbinnen is er veel aandacht voor het werven van meer leraren.

Convenanten
Per stad zijn vervolgens convenanten ondertekend door de schoolbesturen, de gemeenten, de lerarenopleidingen en het ministerie van OCW. Hierin zijn voor de periode 1 september 2020 tot 31 augustus 2024 afspraken vastgelegd over de uitvoering van de per stad opgestelde noodplannen en de monitoring en evaluatie.

De schoolbesturen en gemeenten betalen via cofinanciering mee aan de uitvoering van de plannen. Dit biedt de steden ruimte om naast de bovengenoemde maatregelen meer maatregelen uit de noodplannen uit te voeren. De uitvoering van de maatregelen wordt ook door de convenantspartijen zelf gemonitord en geëvalueerd. Op die manier kunnen ontwikkelingen in kaart worden gebracht die ondersteunen bij het maken van keuzes in de aanpak van het lerarentekort en kan de opgedane kennis onderling worden gedeeld. Iedere stad heeft een eigen aanpak. In hoofdstuk 2 zijn de maatregelen per gemeente opgenomen, zoals bekend vanuit de ondertekende convenanten.

Aanvullende maatregelen
Naast maatregelen in de convenanten, worden er in de G5 aanvullende maatregelen genomen om het lerarentekort op te lossen. Dit betreft onder andere de verbetering van de zij-instroom, waarvoor vanaf schooljaar 2020-2021 jaarlijks €9 miljoen is uitgetrokken (zie Tabel 1.1 voor de verdeling naar gemeente voor de gehele periode). In de noodplannen is aangegeven dat de inzet van zij-instromers een kansrijke oplossing is. Met deze subsidie komt er extra ruimte voor het opleiden en begeleiden van zij-instromers. Het doel van de regeling is dat scholen, besturen en lerarenopleidingen gezamenlijk het traject voor zij-instromers verbeteren. Daardoor sluit de opleiding potentieel beter aan op de praktijk en op de kennis en ervaring van de zij-instromers. De subsidie kan worden gebruikt om plannen te maken en uit te voeren. In de plannen staan reeds afspraken over het aantal zij-instromers per jaar, het voortraject, de opleiding en begeleiding van zij-instromers. In hoofdstuk 3 en 5 is aangegeven welke maatregelen de gemeenten nog meer hebben getroffen naast de maatregelen in de convenanten. Deze aanvullende maatregelen zijn niet meegenomen in de evaluatie van de convenanten.

Tabel 1.1 – Verdeling subsidiegelden per gemeente over periode 2020-2024

Subsidiebedrag per gemeente	Totaal subsidiebedrag (periode 2020-2024)
Amsterdam	€ 28.609.665
Rotterdam	€ 22.933.285
Den Haag	€ 16.989.804
Utrecht	€ 9.579.823
Almere	€ 6.493.415

Daarnaast hebben scholen in de G5 wettelijke ruimte voor een andere dag- en weekindeling in de schooljaren 2020/2021 tot en met 2023/2024. Het houdt in dat scholen voor maximaal 22 uur per maand van de onderwijstijd activiteiten mogen laten

verzorgen door andere professionals dan bevoegde leraren.[2] Dat komt neer op maximaal een dag per week. De professionals hebben geen lesbevoegdheid, maar weten wel veel van een bepaald onderwerp of zijn goed in een bepaalde vaardigheid. Daarmee kunnen ze een uitbreiding vormen op het bestaande curriculum. Deze regeling wordt geëvalueerd door SEO Economisch Onderzoek en Oberon.

1.2 Doel en onderzoeksvragen

De doelstelling van dit onderzoek is enerzijds het monitoren van de impact van de maatregelen in de G5-regio's. Anderzijds heeft het monitoronderzoek een lerende doelstelling: G5-regio's worden door tussentijdse kritische evaluatie van de voortgang in staat gesteld de voortgang in hun eigen regio bij te sturen. Daarnaast beoogt OCW middels het monitor- en evaluatieonderzoek het leren tussen de G5-steden te bevorderen en tussen de G5-gemeenten en niet-G5-regio's.

De **hoofdvraag** van het onderzoek luidt:

In hoeverre draagt de uitvoering van de maatregelen in de convenanten bij aan vermindering van de personeelstekorten?

Daarnaast zijn deelvragen geformuleerd langs drie lijnen. Deze zijn weergegeven in Tabel 1.2. De tabel geeft ook aan in welk hoofdstuk van dit rapport de vragen primair worden beantwoord en op basis van welke informatiebronnen de antwoorden zijn verkregen. Een bespreking van de informatiebronnen volgt na de tabel.

Tabel 1.2 – Waar en op basis van welke informatiebronnen worden de deelvragen in dit rapport beantwoord?

	Beantwoord in hoofdstuk:	Informatiebronnen
Monitoring van de voortgang van het uitvoeringsproces		
1. Welke maatregelen staan beschreven in de convenanten?	2	Zelfevaluaties, inhoud convenanten/nood-plannen
2. In hoeverre zijn de afgesproken maatregelen uitgevoerd conform plan?	3	Zelfevaluaties Verdiepings-gesprekken
3. Hoe verloopt de uitvoering van de maatregelen? In welke zin is afgeweken van het plan en waarom?	3	Zelfevaluaties Verdiepings-gesprekken
4. Welke aansturingsstrategieën hanteren de convenanten?	2	Zelfevaluaties Verdiepingsgesprek-ken Kennisdelingssessie
5. Hoe is de solidariteit tussen de schoolbesturen?	2	Online-enquête onder schoolbesturen Zelfevaluaties

[2] Behalve op de vakken Nederlands, rekenen/wiskunde en bewegingsonderwijs.

		Verdiepingsgesprekken
6. Hoe verloopt de samenwerking tussen de convenantspartijen?	2	Online-enquête onder schoolbesturen Zelfevaluaties Verdiepingsgesprekken
7. In hoeverre worden de afgesproken resultaten behaald?	3, 5	Zelfevaluaties, kwantitatieve monitorgegevens Verdiepings-gesprekken
8. Welke factoren zijn van invloed op het behalen van resultaten?	3, 5	Zelfevaluaties Verdiepingsgesprekken
Kwantitatieve monitor		
9. Hoe verloopt de ontwikkeling van kwantitatieve indicatoren rondom het lerarentekort?	3	Kwantitatieve monitorgegevens
10. Wat kan gezegd worden over de impact van de convenanten op het lerarentekort (doeltreffendheid)?	4	Kwantitatieve monitorgegevens
Lerende evaluatie		
11. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan om de uitvoering van de convenanten te verbeteren?	4	Alle informatiebronnen
12. Wat kunnen de G5-regio's van elkaar leren met betrekking tot de uitvoering van de convenanten?	4	Alle informatiebronnen
13. Wat kunnen regio's buiten de G5 leren van de uitvoering van de convenanten?	4	Alle informatiebronnen

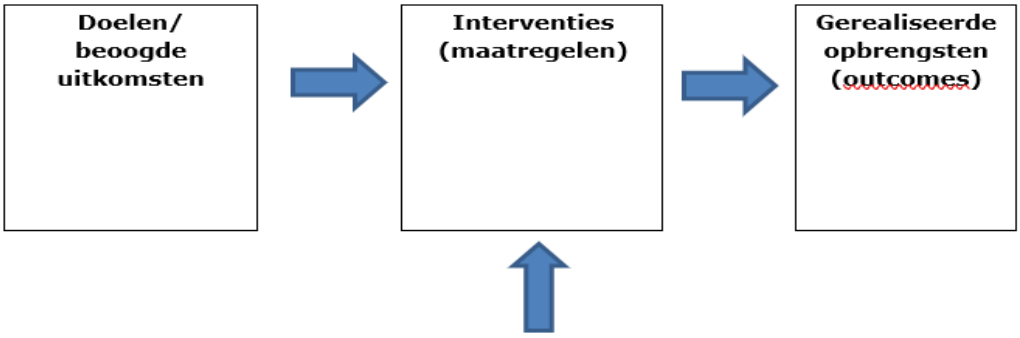
1.3 Evaluatie- en monitoropzet

Ten behoeve van het beantwoorden van de onderzoeksvragen zijn zes informatiebronnen aangewend:

- Convenanten en noodplannen waarin de maatregelen staan beschreven.
- Jaarlijkse zelfevaluaties van de convenantpartners over de beoogde en behaalde resultaten in het licht van de gestelde doelen per maatregel.
- Eenmalig verdiepingsgesprek per maatregel per convenant met coördinatoren/uitvoerders van de maatregel over het uitvoeringsproces en de beoogde en behaalde resultaten in het licht van de gestelde doelen per maatregel. De gespreksleidraad is opgenomen in Bijlage 2.
- Kwantitatieve monitorgegevens ten behoeve van uitkomstmaten rondom het lerarentekort die via openbare bronnen beschikbaar zijn of die door het ministerie van OCW/DUO worden aangeleverd.
- Beknopte jaarlijkse online-enquête onder schoolbesturen per convenant over de mate van samenwerking, solidariteit en werkdruk. De vragenlijst en de procedure voor het uitzetten van de vragenlijst, is opgenomen in Bijlage 1.
- Kennisdelingssessie convenantpartners G5 op 10 april 2024.

De zelfevaluatie - met de ondersteunende verdiepingsgesprekken- vervult binnen het onderzoek een spilfunctie. De zelfevaluatie is zowel een informatiebron voor de monitoring van het uitvoeringsproces en de opbrengsten van het convenant als voor de lerende evaluatie. Anders gezegd: het is een instrument om gerelateerd aan de specifieke context van het convenant, de relatie tussen de doelen, de aanpak en gerealiseerde opbrengsten, en de succes- en faalfactoren die bij de realisatie een rol spelen, aannemelijk in kaart te brengen. In Figuur 1.1 is dit uitgewerkt in een analysekader. Het is daarnaast de bedoeling dat de inzet van de zelfevaluatie de 'lerende evaluatie' ondersteunt en betrouwbare gegevens oplevert om van te leren en om bij te sturen. Maar ook om te waarderen en te verantwoorden: heeft de gekozen aanpak de beoogde opbrengsten opgeleverd, zowel op gemeentelijk als landelijk beleidsniveau?

Figuur 1.1 – Analysekader voor de samenhang tussen doelen, interventies, opbrengsten en factoren van invloed



Factoren van invloed
(belemmerend, bevorderend) bijvoorbeeld:

Landelijk:	**Gemeenten:**	**Bestuur:**	**Scholen:**	**Leerkracht:**
• Beleid, • Subsidies • Aanbod leerkrachten	• Kenmerken inwoners, huisvesting; werkgelegenheid, SES • Aanbod leerkrachten • Beleid werving & selectie, behoud en professionalisering leerkrachten	• Omvang • Structuur • Visie/beleid • Draagvlak • Lerende cultuur • leiderschap	• Grootte • Heterogeniteit • SES • Leiderschap • Lerende cultuur • inductiebeleid	• Persoons-Kenmerken: reguliere pabo, zij-instroom, starters

1.4 Procedure eindevaluatie

Voor de dataverzameling en – analyse ten behoeve van de eindevaluatie en eindrapportage is de volgende weg bewandeld:

De steden (i.c. de penvoerder van de schoolbesturen in de stad) ontvingen van de onderzoekers een online digitaal beschrijvingsformat dat bestond uit twee onderdelen:

Deel A: Cijferoverzicht over de ontwikkelingen rondom het lerarentekort in de stad. Deel A is jaarlijks door de onderzoekers in- en aangevuld, voornamelijk op basis van DUO-gegevens.

Deel B: Resultaatoverzicht per maatregel van het convenant gekoppeld aan de beoogde uitvoeringsdoelen en uitkomstmaten. De steden vulden dit deel jaarlijks zelf in en stuurden het op naar de onderzoekers, die daarna bepaalden welke gegevens nog ontbraken of onduidelijk waren. De steden vulden het overzicht aan en stuurden het terug naar de onderzoekers. Ter onderbouwing van de resultaten voerden de steden de enquêtegegevens en andere relevante gegevensbronnen op.

Vervolgens voerden de onderzoekers per convenant per maatregel eenmalig in het laatste onderzoeksjaar een **verdiepingsgesprek** (42 in totaal) met coördinatoren of andere professionals die goed zicht hebben op de uitvoering en opbrengsten van de maatregel. De namen van de gesprekspartners zijn aangeleverd door de penvoerders. Doel van de gesprekken was om inzichtelijk te maken waarom een maatregel wel of niet is uitgevoerd, wat wel of niet heeft gewerkt, welke knelpunten en succesfactoren bij de uitvoering naar voren kwamen, welke impact deze factoren hadden op het behalen van de beoogde resultaten en wat partijen hebben gedaan om zo nodig bij te sturen. De gesprekleidraad is opgenomen in Bijlage 2.
Gespreksverslagen zijn voor accordering teruggelegd bij de gesprekspartners en penvoerder. Bij de analyse van de gegevens is gebruikgemaakt van het analysekader in figuur 1.1.

De onderzoekers hebben voorts op basis van de verkregen gegevens via de bovengenoemde stappen per convenant jaarlijks een **'kritische notitie'** opgesteld (een beschrijving van de opgehaalde inzichten en opbrengsten per stad), als input voor een jaarlijks **reflectiegesprek** per convenant met de penvoerder en andere vertegenwoordigers die daarbij wilden aansluiten (bijvoorbeeld schoolbestuurders en beleidsmedewerkers bij gemeenten)**.** In de jaarlijkse reflectiegesprekken bevroegen de onderzoekers de steden nader op samenhangen en eventuele resterende 'witte vlekken', werden de resultaten kritisch beschouwd en geleerde lessen gedestilleerd voor de versterking van de aanpak van het lerarentekort in de stad.
Op basis van het jaarlijkse reflectiegesprek vulden de onderzoekers de kritische notitie verder aan, waarna de steden dit document na accordering, konden gebruiken voor de zelfevaluatie die zij jaarlijks indienen bij het ministerie van OCW.

Aansluitend hebben de onderzoekers een – gekoppeld aan het analysekader in figuur 1.1. een dwarsdoorsnijdende thematisch analyse uitgevoerd en de opbrengsten hiervan samengevat in een themaportret per pijler. Een pijler is een cluster van samenhangende maatregelen (zie hoofdstuk 2 voor de vier onderscheiden pijlers).
In deze analyse zijn de aanpakken en opbrengsten van de steden op de vier pijlers met elkaar vergeleken en mede geduid vanuit de specifieke verschillen en overeenkomsten in de context.

Tot slot hebben de onderzoekers aan de hand van de themaportretten op 10 april 2024 een **kennisdelingssessie** belegd met vertegenwoordigers van de vijf steden en met hen gereflecteerd op de vragen:

1. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan om de uitvoering van de convenanten te verbeteren?
2. Wat kunnen de G5 regio's van elkaar leren met betrekking tot de uitvoering van de convenanten?

De vertegenwoordigers van de steden kregen de themaportretten vooraf toegestuurd zodat zij zich konden voorbereiden op de reflectievragen. In de sessie is tevens ingezoomd op de aansturing van de convenanten. Penvoerders werden vooraf gevraagd een korte presentatie voor te bereiden, waarom deze aanpak gekozen is, wat een rol speelde in de keuze van de aanpak; welke lessen zijn er geleerd ten aanzien van de (overkoepelende) aanpak; Is er tussentijds bijgestuurd op de (overkoepelende) aanpak?

De gegevens, verkregen via de hierboven beschreven stappen – vormen de input voor het onderhavige eindrapport.

1.5 Leeswijzer

In deel 1 van dit rapport beschrijven we in hoofdstuk 2 het convenant lerarentekort per stad. Na een korte probleemanalyse per stad, belichten we welke veranderingen zich in de stedelijke context hebben voorgedaan sinds de start van de convenanten.
Daarna staan we stil bij de verschillende pijlers die te onderscheiden zijn in de maatregelen van de steden en bespreken we overeenkomsten en verschillen tussen de convenanten op pijlerniveau. Aansluitend zoomen we in op de aansturingsstrategieën die de steden hebben ingezet om de maatregelen tot uitvoering te brengen en benoemen we overeenkomsten en verschillen in aansturing. Tot slot komt de mate van samenwerking en solidariteit aan bod bij de uitvoering van de convenanten.
In hoofdstuk 3 wordt per pijler op hoofdlijn een beeld geschetst van de uitvoering en de opbrengsten en gaan we in op de overeenkomsten en verschillen tussen de steden. We bespreken welke factoren van invloed zijn geweest op de opbrengsten en welke lering hieruit te trekken is.
Hoofdstuk 4 concludeert door middel van het beantwoorden van de onderzoeksvragen. Tevens worden aanbevelingen gedaan voor steden die overwegen ook een convenant Lerarentekort in het leven te roepen.

In deel 2 van dit rapport (hoofdstuk 5) geven we per stad per pijler een overzicht van het proces en het resultaat per maatregel. Tevens worden de factoren besproken die op de uitvoering en opbrengsten van invloed zijn geweest.

In de **bijlage** van het rapport is de vragenlijst 'samenwerking en solidariteit' opgenomen die is gehouden onder schoolbestuurders, alsmede de gespreksleidraad voor de eenmalige verdiepende gesprekken per maatregel in het laatste onderzoeksjaar.

2 Convenant lerarentekort

2.1 Contextbeschrijving lerarentekort

Bij aanvang van de convenanten is per gemeente een probleemanalyse van het lerarentekort uitgevoerd. Hierbij is in kaart gebracht wat de voornaamste karakteristieken en oorzaken van het lerarentekort binnen de gemeenten zijn. Deze probleemanalyses zijn steeds als uitgangspunt gebruikt voor de jaarlijkse zelfevaluaties. Ook zijn per gemeente bij elke zelfevaluatie veranderingen in de context sinds de start van het convenant in kaart gebracht. Een vergelijking van de vijf gemeenten op karakteristiek en oorzaken van het lerarentekort en veranderingen in de context sinds de start van het convenant, geeft inzicht in enkele opvallende overeenkomsten en verschillen.

2.1.1 Karakteristieken van het lerarentekort binnen de gemeenten

In alle vijf gemeenten wordt het lerarentekort bij aanvang van de convenanten als een gestaag groeiend probleem ervaren, zij het met variërende intensiteit. In Almere wordt het tekort met name gevoed door een toenemend aantal leerlingen, terwijl de andere steden vooral te maken hebben met een afname van het aantal leerkrachten, pabo-studenten en onderwijsondersteunend personeel.

In Amsterdam, Den Haag en Rotterdam zijn duidelijke verschillen tussen de wijken te zien, die samenhangen met de complexiteit van de leerlingpopulatie per wijk. In Almere is relatief weinig verschil tussen de wijken te zien, omdat vrijwel alle scholen in de stad te maken hebben met een complexe leerlingpopulatie. In Utrecht, waar het tekort bij aanvang van het convenant minder nijpend lijkt dan in de andere G5 steden, is juist te merken dat de tekorten niet in specifieke wijken, maar in het gespecialiseerd onderwijs het grootst zijn. Ook in Rotterdam kampt het gespecialiseerd onderwijs met de grootste tekorten ten opzichte van het reguliere onderwijs binnen de stad. Op conceptscholen (bijvoorbeeld Montessori- of vrijeschoolonderwijs) zijn de tekorten in alle steden doorgaans het kleinst.

In alle steden strekt het tekort verder dan een tekort aan bevoegde leerkrachten. Ook aan IB'ers, schoolleiders en onderwijsondersteunend personeel is een tekort.

2.1.2 Oorzaken van het lerarentekort bij aanvang van de convenanten

Een gedeelde uitdaging in de steden is het gebrek aan betaalbare huisvesting en parkeermogelijkheden, wat (met name jonge) leraren afschrikt of dwingt om de stad te verlaten. In Amsterdam, Rotterdam, Utrecht en Den Haag wordt hierdoor uitstroom naar randgemeenten van leerkrachten en net afgestudeerde pabo-studenten waargenomen.

Een ander algemeen thema is de complexiteit van de stedelijke context, die met name in Amsterdam en Den Haag wordt benadrukt als een voorname oorzaak van het tekort. Dit omvat grootstedelijke problemen, sociale en economische ongelijkheden en de uitstroom naar randgemeenten.

Daarnaast worden stadsspecifieke factoren genoemd die bijdragen aan het tekort bij aanvang van de convenanten. Zo wordt in Rotterdam de negatieve impact van de salariskloof tussen primair en voortgezet onderwijs (die inmiddels is gedicht) en de hoge werkdruk en administratielast voor onderwijzend personeel genoemd. In Almere wordt benoemd dat de stad relatief gezien weinig hoogopgeleide inwoners kent, en daardoor ook minder potentiële leerkrachten. In Den Haag wordt ervaren dat de toestroom van studenten aan de pabo's afneemt. De afschrikkende werking van toelatingstoetsen voor taal en rekenen, met name voor studenten met een migratieachtergrond, worden als mogelijke oorzaak hiervan benoemd.

2.1.3 Veranderingen in de context sinds de start van de convenanten

Een interessante overeenkomst tussen de steden is de impact van de coronapandemie en het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) op het lerarentekort. Deze hebben geleid tot toegenomen investeringen in ondersteunend personeel (OOP), wat zowel positieve als negatieve gevolgen heeft gehad. Bijvoorbeeld, in Utrecht draagt de sterke toename van OOP bij aan het verlagen van de werkdruk voor leerkrachten, terwijl in Den Haag zorgen zijn geuit over de verhouding tussen OP en OOP en de effecten op de onderwijskwaliteit. Mede daarom wordt er in Den Haag ingestoken op verdere professionalisering van deze doelgroep.

Verder tonen alle steden aan dat de uitgestelde mobiliteit door corona een tijdelijk fenomeen was, dat vervolgens weer werd ingehaald, mogelijk versterkt door NPO-gelden. Dit heeft geleid tot een plotselinge stijging van vacatures en zorgen over duurzame oplossingen voor het tekort.

2.2 Overeenkomsten en verschillen tussen de convenanten op pijlerniveau

Elk van de vijf convenanten hanteert een eigen indeling van de maatregelen in pijlers of werkpakketten. Hierin bestaat overlap, maar er zijn ook verschillen in focus aangebracht per stad. Voor de vergelijkbaarheid binnen dit rapport, zijn de maatregelen van alle convenanten ondergebracht binnen vier – door de onderzoekers gedefinieerde – pijlers:

1. *Nieuwe instroom van leraren*: maatregelen binnen deze pijler zijn erop gericht om instroom van nieuwe onderwijsprofessionals te verhogen. Het belangrijkste doel is om het onderwijsberoep aantrekkelijker te maken voor nieuwe instromers, met als gevolg minder uitval van zowel startende leerkrachten als zij-instromers. Maatregelen omvatten betere coaching en begeleiding voor startende leerkrachten en zij-instromers, en betere werving, voorlichting en intake voor zij-instromers en pabo-studenten.

2. *Anders organiseren*: maatregelen binnen deze pijler hebben voornamelijk tot doel om de onderwijsorganisatie te herzien, zodat de beschikbare middelen en personeel optimaal worden benut, zonder dat de onderwijskwaliteit hierbij in het geding komt. Maatregelen kunnen bijvoorbeeld gericht zijn op taakdifferentiatie en inzet van anders bevoegd onderwijspersoneel en efficiëntere inzet van

bevoegde leerkrachten. Dit leidt ertoe dat minder bevoegde leerkrachten nodig zijn in de klas en dat de werkdruk voor bevoegde leerkrachten wordt verminderd.

3. *Anders opleiden*: maatregelen binnen deze pijler hebben als doel om het opleiden van onderwijspersoneel toegankelijker en aantrekkelijker te maken, met als doel om de instroom van bevoegde leraren te vergroten. Maatregelen kunnen gericht zijn op het aantrekkelijker maken van bestaande opleidingen, het herzien van de opleidingsinfrastructuur om beter aan te sluiten bij de behoeften van scholen en studenten, en het professionaliseren van anders bevoegd onderwijspersoneel, zoals vakdocenten en onderwijsondersteuners.

4. *Behoud van personeel*: maatregelen binnen deze pijler moeten ervoor zorgen dat minder huidige leerkrachten de sector verlaten. Het doel is om het behoud van leraren te verzekeren, wat cruciaal is voor het aanpakken van het lerarentekort op de lange termijn. Maatregelen kunnen bestaan uit het bevorderen van goed werkgeverschap en het bieden van duidelijke en aantrekkelijke loopbaanperspectieven, het bieden van financiële stimulans, bijvoorbeeld door een grotestedentoeslag of tegemoetkoming in wonen, parkeren en vervoer in de stad, en het bevorderen van een gunstig werkklimaat, waarin leraren zich gesteund voelen, hun stem gehoord wordt en er ruimte is voor samenwerking en professionele uitwisseling.

De maatregelen binnen de convenanten zijn door de onderzoekers over deze vier pijlers verdeeld op basis van de beschreven doelstellingen en beoogde opbrengsten in de oorspronkelijke convenanten. Aan de hand van deze indeling zijn overeenkomsten en verschillen tussen de steden waarneembaar.

Een opmerkelijk verschil is dat de maatregelen binnen de convenanten niet bij alle steden evenredig verdeeld zijn over deze pijlers. Hieruit blijkt dat binnen sommige convenanten via de maatregelen focus wordt gelegd op bepaalde thema's. Zo is in Rotterdam bijvoorbeeld bijna de helft van het totale aantal maatregelen gericht op Anders organiseren, terwijl in Utrecht veel maatregelen zijn ingezet op Nieuwe instroom en Behoud van personeel. Den Haag heeft binnen het convenant maatregelen geformuleerd die voornamelijk zijn gericht op Anders organiseren en Nieuwe instroom. Deze maatregelen zijn echter breed geformuleerd en hebben daardoor ook overlap met de andere pijlers. In Almere en Amsterdam zijn de maatregelen meer gelijkmatig over de pijlers verspreid.

Wat bij de verdeling van maatregelen over de pijlers meespeelt is dat een aantal convenanten (oorspronkelijk) een groot aantal maatregelen kent (zoals Utrecht en Rotterdam), waar binnen andere convenanten is gekozen voor een kleiner aantal maatregelen (zoals in Almere, Amsterdam en Den Haag). Hierbij moet benoemd worden dat in de praktische uitvoering van de maatregelen door alle convenanten wordt gewerkt met een eigen indeling in een aantal pijlers (zo'n 3 tot 5 pijlers per convenant).

Bij de verdeling van maatregelen over de pijlers speelt verder mee dat in alle steden ook buitenom het convenant op verschillende manieren wordt bijgedragen aan het bestrijden van het lerarentekort. In Den Haag wordt bijvoorbeeld vanuit de gemeente veel ingezet

op het behouden van huidig personeel. Ook in Almere, Utrecht en Den Haag geldt dat de gemeente buitenom het convenant bijdraagt aan het behouden van huidig personeel, bijvoorbeeld via flankerend beleid op het gebied van wonen en parkeervergunningen. In deze steden wordt hier na verloop van tijd op ingezet (deels) buiten het convenant om, waar dat in Amsterdam vanaf de start van het convenant al het geval is.

De pijlers waarbinnen door alle convenanten de meeste maatregelen worden ingezet zijn Anders organiseren en Nieuwe instroom. Binnen de pijler Anders organiseren zetten alle convenanten in op het zodanig organiseren van het onderwijs dat er minder bevoegde leerkrachten nodig zijn om minstens dezelfde onderwijskwaliteit te behouden. In alle steden is benadrukt dat het lerarentekort de komende jaren nog speelt. Dit maakt dat de maatregelen uit de noodplannen een structureler en duurzamer karakter krijgen. Het organiseren van het onderwijs met anders bevoegde onderwijsprofessionals, in multidisciplinaire onderwijsteams, wordt dan ook niet meer zozeer gezien als noodmaatregel, maar als de nieuwe realiteit en de toekomst van het onderwijs. De wijze waarop de steden handen en voeten geven aan Anders organiseren verschilt op onderdelen, maar in iedere stad wordt vanuit visie ingezet op het anders organiseren van het onderwijs.

Binnen de pijler Nieuwe instroom van leraren wordt door alle convenanten sterk ingezet op het verhogen van de zij-instroom, in aanvulling op de landelijke subsidieregeling zij-instroom. Al voor de start van de convenanten hadden de steden in de G5 ervaringen opgedaan met de subsidieregeling zij-instroom, waaruit bleek dat deze regeling niet toereikend was voor de kosten die schoolbesturen maken voor zij-instromers. Alle convenanten hebben de convenantsregeling daarom aangegrepen als een kans om aanvullende middelen voor zij-instroom in te kunnen zetten. Naast maatregelen gericht op het verhogen van de zij-instroom, wordt binnen deze pijler door alle convenanten ook ingezet op het verbeteren van de begeleiding van nieuwe leerkrachten.

De convenanten lopen het meest uiteen in de maatregelen die zij hebben geformuleerd binnen de pijler Anders opleiden. In Almere en Amsterdam wordt binnen deze pijler met name ingezet op het professionaliseren van onderwijsondersteunend personeel, in Den Haag is hier gaandeweg aandacht aan besteed. Rotterdam en Utrecht zetten ook in op professionalisering van anders bevoegden, maar dan met name voor vakdocenten. Deze beide steden hebben daarnaast ook een aparte opleidingsroute voor het gespecialiseerd onderwijs ingericht, omdat de tekorten in deze steden het grootst zijn binnen deze sector.

2.3 Gehanteerde sturingsstrategieën

Naast verschillen in de inhoud van de maatregelen per convenant, verschillen de convenanten ook in de manier waarop zij de aansturing op de uitvoering van de maatregelen hebben ingericht. Hieronder zijn de aansturingsstrategieën per convenant kort beschreven en worden opvallende overeenkomsten en verschillen hierin tussen de convenanten benoemd. Belangrijk om te benoemen is dat dit de strategieën betreft die tijdens de onderzoeksperiode zijn waargenomen. Het zijn dus niet alleen beoogde strategieën, maar ook gerealiseerde strategieën en de resultaten daarvan.

2.3.1 Almere

De aansturing van het convenant in Almere kent een overzichtelijke structuur. In het convenant participeren vier grote besturen en vier kleine besturen. Het beschikbare budget is verdeeld over de vijf verschillende maatregelen, en elke maatregel heeft een jaarlijks budget.

Er wordt niet op gelet dat scholen naar rato gebruikmaken van de maatregelen. In plaats daarvan gaat het geld naar de leerlingen/scholen die het nodig hebben, wat een solidaire aanpak bevordert. Scholen kiezen zelf van welke maatregelen ze gebruikmaken.

Overkoepelend zijn een bestuurlijke regiegroep en projectgroep geformeerd, per maatregel een werkgroep waarin alle schoolbesturen zijn vertegenwoordigd. Elke zes weken komt de regiegroep bij elkaar, per twee maanden de werkgroepen per maatregel. Deze overleggen worden benut om de stand van zaken door te spreken en eventueel bij te sturen indien de beoogde doelen niet behaald worden. De schoolbesturen werken gezamenlijk aan de uitvoering van elke maatregel, zonder concurrentie en met onderling vertrouwen. Per maatregel is één schoolbestuur de kartrekker, die verantwoording over de maatregel aflegt in de regiegroep.

Alle maatregelen tezamen vormen een gebalanceerd pakket waarmee het lerarentekort wordt teruggedrongen.

In december 2023 is de aanpak in het po geïntensiveerd, vanwege de groeiende tekorten in Almere. Er is gestart met een Taskforce Onderwijsarbeidsmarkt Almere, waarin op een aantal thema's extra inzet wordt gepleegd. Belangrijk onderdeel hiervan is een diepteanalyse van Almere, zowel op de tekorten in het po als breder en verbonden met de specifieke context van Almere als groeistad met grootstedelijke uitdagingen.

2.3.2 Amsterdam

Het convenant in Amsterdam kent een stedelijke aanpak, gebaseerd op vier pijlers: werving en behoud van leraren, omgaan met langdurige tekorten, monitoring en lobby, en wonen, mobiliteit en dienstverlening. Onder deze pijlers hangen acht maatregelen, met elk een jaarlijks budget. In de uitvoering van deze maatregelen wordt gewerkt vanuit het principe: ongelijke investering voor gelijke kansen. Zo heeft Amsterdam bijvoorbeeld gekozen voor een grotestedentoeslag als een van de maatregelen, wat inhoudt dat leerkrachten die op een school met een meer complexe leerlingpopulatie werken een hogere toeslag krijgen.

Het uitgangspunt van de maatregelen binnen het convenant is om lerend te evalueren en gaandeweg aan te passen, waar nodig. Bij enkele maatregelen zijn ontwerp- en ontwikkelteams ingericht om de maatregel verder te ontwikkelen. Dit geldt vooral voor de maatregel omtrent zij-instroom.

Alle po-besturen in Amsterdam zijn in het convenant vertegenwoordigd. Er is een stuurgroep noodplan lerarentekort vanuit de schoolbesturen (via het Breed Bestuurlijk Overleg Amsterdam, oftewel BBO) en de gemeente. Het BBO neemt op hoofdlijnen beslissingen ten aanzien van het lerarentekort. De stuurgroep noodplan bereidt deze besluiten voor. Daarnaast is er de Taskforce Lerarentekort, waarin over de hele breedte

van de onderwijssector (po tot en met wo) wordt samengewerkt aan het terugdringen van het tekort.[3]

Elke maatregel heeft een eigen projectgroep die de voortgang bewaakt en rapporteert aan de stuurgroep noodplan, met vastgestelde KPI's voor (kwantitatieve) monitoring.

2.3.3 Den Haag

In de aansturing van het convenant trekt Den Haag nauw op met Rotterdam. De aanpak van het convenant in Den Haag kenmerkt zich door een hoge mate van autonomie van schoolbesturen. Het totale budget uit het convenant wordt verdeeld via een verdeelsleutel, waarbij bovenbestuurlijke activiteiten voorrang krijgen. Het resterende budget wordt over de schoolbesturen verdeeld op basis van leerlingaantallen. Scholen hebben geen verplichtingen ten aanzien van de besteding van de middelen, maar dienen wel jaarlijks een verantwoording van de bestede middelen te geven.
Er zijn in Den Haag geen gezamenlijke prestatieafspraken gemaakt en elk schoolbestuur heeft de vrijheid om naar eigen inzicht en behoefte de gelden in te zetten en gebruik te maken van de vier beschikbare maatregelen. Maatwerk is hierbij het uitgangspunt.

Twee keer per schooljaar vindt er een gesprekronde plaats met alle convenantpartners. Dit geeft input voor de evaluatie en de stand van zaken bij alle schoolbesturen. Hierbij wordt gesproken over de besteding van de middelen, de aanwending van de middelen, de voortgang ten opzichte van eigen gestelde doelen en op basis daarvan eventuele noodzakelijke bijstellingen. Dit gebeurt op basis van vertrouwen, er hoeft bijvoorbeeld geen financiële verantwoording te worden gegeven. Ook in het Platform Primair Onderwijs (PPO) waarin alle schoolbesturen vertegenwoordigd zijn, worden éénmaal in de zes weken kennis en ervaringen uitgewisseld met betrekking tot de maatregelen in het convenant. Tevens is er acht keer per schooljaar een werkgroep Noodplan waarin een afvaardiging van de schoolbesturen en van de drie pabo-opleidingen zitten. Er is dus afstemming tussen besturen over het beleid, maar wel met behoud van autonomie.

2.3.4 Rotterdam

Zoals hierboven genoemd, bestaat er in de aansturing van het convenant een nauwe samenwerking tussen Rotterdam en Den Haag. Dit wordt bijvoorbeeld zichtbaar in de gezamenlijke afspraken die Rotterdam en Den Haag hebben gemaakt over salariëring van onderwijspersoneel en stagevergoeding voor pabo-studenten.

Net als in Den Haag, kenmerkt de aansturing van het convenant in Rotterdam zich door een hoge mate van autonomie bij de besturen. Schoolbesturen bepalen zelf met welke van de vier beschikbare maatregelen ze aan de slag gaan en ontvangen hiervoor een budget naar rato van het aantal leerlingen per bestuur. De schoolbesturen zien het convenant niet als noodplan en meer als een kans om het onderwijs slim te organiseren. In de keuze voor bepaalde maatregelen laten zij zich dan ook leiden door de termijn effecten op onderwijskwaliteit, waarbij zij redeneren vanuit complementaire onderwijsteams.

[3] Deze taskforce is sinds begin van het schooljaar '23-'24 hernoemd. Het is nu de stuurgroep Amsterdamse Onderwijsregio.

De uitvoering van de maatregelen wordt gemonitord door de convenantpenvoerder, met als voornaamste doel om de schoolbesturen te ondersteunen in de uitvoering. In het convenant zijn prestatieafspraken vastgelegd op pijlerniveau, die als een gezamenlijke verantwoordelijkheid van alle convenantspartners worden beschouwd.

Het Rotterdamse convenant bestaat uit een aantal grote besturen en een groot aantal kleine besturen en éénpitters, die zijn verenigd in het HR Expertteam. Dit is het primaire overlegorgaan voor de monitoring en uitvoering van de maatregelen binnen het convenant, dat driewekelijks bij elkaar komt. Hier sluiten ook de projectleider Slim Organiseren, de projectleider van de subsidieregeling zij-instroom, en de gemeente aan. De kleine besturen en het gespecialiseerd onderwijs hebben allebei een afgevaardigde. Er is een jaarlijkse rapportage van de schoolbesturen aan de projectleider, die deze op haar beurt weer rapporteert aan alle schoolbesturen en de gemeente over de voortgang van de maatregelen.

2.3.5 Utrecht

In Utrecht wordt gewerkt vanuit één centrale aanpak, het programma Utrecht Leert, die voor alle deelnemende besturen en scholen hetzelfde is. Er is bewust niet gekozen voor een wijkgerichte of bestuursgerichte aanpak, omdat er relatief minder verschillen tussen wijken zichtbaar zijn. Bovendien is de gezamenlijke aanpak onderbouwd vanuit de visie dat hiermee bijgedragen wordt aan het vergroten van solidariteit en draagvlak onder de deelnemende schoolbesturen.

Na aanvang van het convenant zijn de oorspronkelijke 13 maatregelen herverdeeld over vier werkpakketten (zij-instroom, opleiden en begeleiden in de school, anders leren en organiseren, Utrecht Leert Academie). Hier is in 2023 nog een vijfde werkpakket voor het gespecialiseerd onderwijs aan toegevoegd. Per werkpakket is een projectleider aangesteld, die wordt aangestuurd door de programmamanager. De programma-manager neemt zitting in de Cockpit Utrecht Leert, waarin po besturen, lerarenopleidingen en de gemeente vertegenwoordigd zijn. De eindverantwoordelijkheid voor de aanpak Utrecht Leert ligt bij het bestuurlijk overleg Utrecht Leert - stad, waarin naast po besturen ook vo besturen, mbo besturen, lerarenopleidingen, de gemeente en de beroepsgroep vertegenwoordigd zijn. Binnen het bestuurlijk overleg vervult het DB po een initiërende, signalerende en op doelstellingen bijsturende rol ten aanzien van de projecten rondom de noodmaatregelen G5. Het DB is bevoegd tot het nemen van bindende besluiten en is tevens eindverantwoordelijk voor de uitvoering van het convenant en activeringsstrategie voor het PO. De programmamanager is verplicht (dreigende) afwijkingen van de koers te melden bij het DB.

Schoolbesturen binnen het convenant hebben de vrijheid om naar eigen inzicht en behoefte te kiezen aan welke maatregelen/projecten binnen de werkpakketten zij willen deelnemen. Tegelijkertijd is het programma flexibel ingericht en beweegt het mee met de behoeften van de besturen, zodat maatregelen en activiteiten gaandeweg snel en efficiënt kunnen worden aangepast, toegevoegd of gestopt. Er is geïnvesteerd in een sterke infrastructuur en projectorganisatie, wat flexibiliteit en snelle aanpassing aan veranderende behoeften mogelijk maakt.

2.3.6 Overeenkomsten en verschillen in de sturingsstrategieën

Een duidelijk verschil in de aansturing van de convenanten is de mate waarin de aanpak gecentraliseerd is. Utrecht, Amsterdam en Almere kiezen voor een meer gecentraliseerde uitvoering van de maatregelen, waarbij de inhoud van de maatregelen voor alle deelnemende besturen hetzelfde is en per maatregel een jaarlijks budget wordt vastgesteld. Rotterdam en Den Haag kiezen daarentegen voor een decentrale aanpak, waarbij op pijlerniveau gezamenlijke afspraken zijn gemaakt, maar besturen zelf de ruimte krijgen om de invulling van de maatregelen en besteding van de beschikbare middelen te bepalen.

De steden geven zelf aan dat de grootte van schoolbesturen in de stad een bepalende factor is voor de keuze voor centrale of decentrale aanpak. Zo kennen Rotterdam en Den Haag bijvoorbeeld een aantal hele grote besturen, die samen een ruime meerderheid van alle scholen in de stad beslaan, naast een grotere groep kleine besturen. De grote besturen hebben uiteenlopende behoeften aan maatregelen binnen het convenant, wat een aanpak op bestuursniveau logisch maakt.

De steden die voor een gezamenlijke aanpak hebben gekozen, hebben daarvoor elk context-specifieke redenen. Amsterdam kent binnen het convenant veel kleine besturen en éénpitters, die door een gezamenlijke aanpak en gedeelde overhead gemakkelijker aan de maatregelen kunnen deelnemen. Bovendien is de wethouder onderwijs in Amsterdam (Marjolein Moorman) genoemd als drijvende kracht achter de Amsterdamse visie op de gezamenlijke aanpak van het lerarentekort. In Utrecht is de centrale aansturing van het convenant gestoeld op de visie dat zo wordt bijgedragen aan meer solidariteit en draagvlak. Daarnaast kent Utrecht relatief weinig verschillen in de tekorten tussen wijken en besturen, maar bevinden de grootste tekorten zich juist in het gespecialiseerd onderwijs. Een centrale aansturing van het convenant sluit goed aan op deze context. Ook in Almere zijn relatief weinig verschillen in de tekorten tussen wijken en besturen waarneembaar. Onder de schoolbesturen in Almere bestaat een groot gezamenlijk gevoel van urgentie en onderlinge solidariteit, al vanaf de aanvang van het convenant, dat door de gezamenlijke aanpak wordt versterkt.

Samenhangend met de keuze voor centrale of decentrale aansturing is ook de manier waarop per convenant de budgetten worden verdeeld en gezamenlijke prestatieafspraken worden gemaakt. Passend bij de centrale sturingsstrategie, worden de beschikbare gelden in Almere, Amsterdam en Utrecht verdeeld over de verschillende maatregelen/ werkpakketten. In Rotterdam en Den Haag worden de budgetten verdeeld over de besturen en dragen zij jaarlijks verantwoording af over de besteding van de middelen. In alle steden vindt monitoring van de opbrengsten van de maatregelen wel op centraal niveau plaats.

Opvallend is dat Amsterdam hierbij als enige stad kiest voor een kwantitatieve monitoring voor alle maatregelen aan de hand van KPI's. In Rotterdam zijn in het convenant kwantitatieve prestatieafspraken ten aanzien van de maatregelen op pijlerniveau gemaakt, die als gezamenlijke verantwoordelijkheid worden beschouwd. In Den Haag zijn de gestelde resultaten in het convenant niet meer gevolgd, omdat de maatregelen zijn doorontwikkeld, waardoor de resultaten niet meer geheel representatief zijn. Ook

vanwege de vrijheid van besturen om de maatregelen wel of niet in te zetten, zijn er geen gezamenlijke prestatieafspraken gemaakt.

Naast deze verschillen, kennen de sturingsstrategieën van de verschillende convenanten ook overeenkomsten. In alle steden wordt geredeneerd vanuit een gezamenlijke, stadsbrede verantwoordelijkheid om het lerarentekort terug te dringen. Dit beperkt zich niet alleen tot het po, maar omhelst het hele onderwijs, de lerarenopleidingen, de gemeente en in sommige steden ook andere sociale partners. In alle steden worden dan ook gezamenlijke afspraken gemaakt die de samenwerking en solidariteit ten goede komen, bijvoorbeeld ten aanzien van salariëring voor onderwijspersoneel en de mate waarin besturen met elkaar mogen concurreren bij het aantrekken van zij-instromers. Uit deze gezamenlijkheid blijkt ook dat in alle steden een focus ligt op de lange termijn impact van de convenanten. Waar de convenanten ooit uit nood zijn ontstaan, is nu wel duidelijk dat het lerarentekort structureel is. In alle steden worden noodmaatregelen inmiddels duurzaam ingezet en wordt steeds meer gewerkt vanuit de visie dat het geven van goed onderwijs in de toekomst een ander gezicht krijgt dan we gewend zijn.

Het is niet onderzocht of de ene aansturingsstrategie beter is dan de andere. Omdat de strategie zo contextgebonden is, is het mogelijk dat een andere sturing dan gekozen niet passend is in de specifieke context. Wel kan het zijn dat een centrale sturingsstrategie zich beter leent voor stadsbrede doelstellingen, omdat ieder bestuur meedoet/bijdraagt aan de stadsbrede maatregelen. De beschrijving van de verschillende aansturingsstrategieën is met name bedoeld ter inspiratie voor andere steden/gemeenten en om hen te prikkelen hier aan de voorkant een weloverwogen keuze in te maken, passend bij hun specifieke context.

2.4 Samenwerking en solidariteit

2.4.1 Samenwerking binnen en tussen de convenanten

Zowel binnen als tussen de convenanten wordt veel samen opgetrokken om het lerarentekort te bestrijden. Gedurende de onderzoeksperiode is de tevredenheid over de samenwerking gemeten door middel van een vragenlijst en besproken tijdens de reflectie- en verdiepingsgesprekken. Over het algemeen zijn de besturen binnen alle convenanten overwegend positief over de gerealiseerde samenwerking bij de uitvoering van het convenant. In meerdere steden wordt gesproken van een gezamenlijk urgentiebesef dat bijdraagt aan de wil om samen te werken. Daarnaast worden binnen meerdere convenanten gezamenlijke afspraken gemaakt bijvoorbeeld t.a.v. inschaling van zij-instromers om concurrentie tussen schoolbesturen te voorkomen. Ook tussen steden binnen de G5 wordt op sommige thema's samen opgetrokken. Zo hebben Rotterdam en Den Haag gezamenlijke afspraken gemaakt over salariëring van anders bevoegde onderwijsprofessionals en stagevergoedingen voor pabo-studenten. Verder wordt door de steden genoemd dat, mede door de convenanten, het contact tussen de steden sterk is toegenomen en er met en van elkaar geleerd wordt. Een aantal zeer succesvolle initiatieven die in één stad gestart zijn, worden inmiddels in meerdere steden uitgevoerd. Voorbeelden hiervan zijn de Onderwijsambassadeurs vanuit Utrecht en het matchingsplatform andersom.amsterdam .

Opvallend is dat grote besturen binnen alle convenanten doorgaans iets positiever zijn dan kleine besturen. Door meerdere steden wordt opgemerkt dat kleine besturen en éénpitters over minder personele capaciteit beschikken voor onderlinge overlegmomenten. Hierdoor kan een nauwe samenwerking voor hen juist werkdrukverhogend werken, of merken zij minder van de onderlinge samenwerking omdat zij niet bij alle overlegmomenten aan kunnen sluiten. In enkele gevallen ervaren kleine besturen en éénpitters zelfs nadelen aan de goede samenwerking van grote besturen. Zo wordt in Den Haag bijvoorbeeld benoemd dat grote besturen er veel makkelijker in slagen om afspraken met opleiders te maken, waardoor de kleine besturen zich beperkt voelen in het aantrekken van stagiaires.

In de meeste steden is de tevredenheid over de samenwerking gedurende de looptijd van het convenant licht toegenomen. In alle steden is veel geïnvesteerd in het leggen van korte communicatielijnen en het opbouwen van onderlinge netwerken. Over de jaren heen heeft dat erin geresulteerd dat men elkaar goed weet te vinden. Alle steden geven aan dat door de uitvoering van de convenanten de samenwerking met de gemeente verder is geïntensiveerd. De gemeente wordt in de gesprekken met convenantspartners in meerdere steden regelmatig genoemd als een nauwe en voorname samenwerkingspartner. Ook de samenwerking tussen scholen en lerarenopleidingen is in alle steden verbeterd gedurende de looptijd van het convenant. Zo zijn er in Utrecht bij alle scholen inmiddels schoolopleiders actief, en is men in Amsterdam, Utrecht, Den Haag en Rotterdam positief over de mate waarin opleidingen meedenken over het vormgeven van anders opleiden. In deze steden ziet men ook dat de opleidingen het lerarentekort op willen pakken als gezamenlijk probleem – ook met andere opleidingsinstellingen. Ze zien de ander dus niet meer primair als concurrent.

2.4.2 Solidariteit binnen de convenanten

De onderlinge solidariteit tussen schoolbesturen binnen de convenanten is gedurende de onderzoeksperiode eveneens gemeten door middel van een vragenlijst en besproken tijdens de reflectie- en verdiepingsgesprekken. Over de gerealiseerde solidariteit binnen de convenanten wordt in de meeste steden wisselend geoordeeld. Ook op dit thema worden de gezamenlijke afspraken binnen en tussen de convenanten benoemd, bijvoorbeeld met het oog op onderlinge concurrentie. In de praktijk blijkt het echter nog lastig voor schoolbesturen om altijd solidair op te treden. Wanneer de tekorten hoog oplopen en de druk op besturen toeneemt, wordt in de meeste steden ervaren dat dit de solidariteit in de weg zit. Eén bestuur vat dit goed samen: "We gunnen elkaar alles maar bij een groter wordend tekort is het eigen probleem toch net even groter. We zullen elkaar moeten blijven vinden hierin. Uiteindelijk moeten we gezamenlijk staan voor goed onderwijs (…)." Ook hierbij speelt dat de grote besturen gemiddeld genomen positiever zijn over de solidariteit dan de kleine besturen en éénpitters. Daarbij wordt tegelijkertijd genoemd dat kleine besturen vaker conceptonderwijs aanbieden (bv. Montessori, Dalton, etc.) en deze scholen over het algemeen minder tekorten ervaren. Almere valt in positieve zin op met een hoge waardering van de onderlinge solidariteit. Mogelijk speelt hier mee dat het convenant in Almere minder kleine besturen en éénpitters bevat, en een lager aantal besturen in het algemeen, waardoor het mogelijk makkelijker is om als samenwerkingspartners op te treden.

In een aantal convenanten zijn specifieke maatregelen opgenomen om de onderlinge solidariteit te bevorderen. Zo heeft Amsterdam een maatregel voor solidariteitsafspraken tussen scholen, om tekorten beter over de stad te kunnen spreiden en te voorkomen dat scholing onderling met elkaar concurreren. Ook in Rotterdam, Den Haag en Utrecht zijn onderlinge afspraken gemaakt ter voorkoming van concurrentie, maar deze vallen niet onder specifieke maatregelen binnen het convenant. In deze steden is er bewust voor gekozen om geen afspraken vast te leggen over het evenredig spreiden van de tekorten over de scholen in de stad. Rotterdam heeft binnen het convenant wel een specifieke maatregel opgenomen die erop gericht is om tekorten tussen scholen te spreiden. Via een buddy-constructie kunnen scholen die geografisch dichtbij elkaar liggen (ook tussen verschillende besturen) gezamenlijk en op wijkniveau urgente bezettingsproblemen aanpakken. Voor deze maatregel is echter nog weinig animo. Scholen zoeken veelal oplossingen voor urgente problemen binnen het eigen bestuur, en de drempel om bij scholen van een ander bestuur aan te kloppen is daarbij vrij hoog. Binnen samenwerkingsverbanden van kleine besturen en éénpitters, of wanneer scholen in hetzelfde gebouw zijn gevestigd, lukt het steeds vaker wel om via een buddy-constructie samen te werken.

In de meeste steden is de ervaren solidariteit gedurende de looptijd van het convenant licht afgenomen. Mogelijk hangt dit samen met de nog altijd oplopende tekorten, waardoor scholen en besturen meer op zichzelf aangewezen raken.

3 Uitvoering en opbrengsten per pijler

In dit hoofdstuk schetsen we per pijler op hoofdlijn een beeld van de uitvoering en opbrengsten en gaan we in op de overeenkomsten en verschillen tussen de steden. We bespreken welke factoren van invloed zijn geweest op de opbrengsten en welke lering hieruit te trekken is.
In deel 2 van het rapport (hoofdstuk 5) geven we per stad per pijler een gedetailleerd overzicht van het proces en resultaat per maatregel. Tevens worden de factoren besproken die op de uitvoering en opbrengsten van invloed zijn geweest.

3.1 Pijler Nieuwe instroom van leraren

Gemeente	Maatregel(en) uit de convenanten binnen de pijler Nieuwe instroom
Almere	• Opzetten gezamenlijk begeleidingsprogramma voor nieuwe talenten binnen het onderwijs (maatregel A) • Faciliteren van begeleiding van zij-instromers voor scholen (maatregel E)
Amsterdam	• Verbeteren van de intake en begeleiding van zij-instromers en verzorgen van informatiebijeenkomsten en voortrajecten (maatregel D) • Impuls geven aan de wervingscampagne Amsterdam 'Liever voor de klas' (maatregel E)
Den Haag	• Bovenschoolse of externe coaching voor studenten, starters en zij-instromers (geen leraren) (maatregel A) • Inzet pabo-studenten (maatregel D)
Rotterdam	• Bovenschoolse of externe coaching en begeleiding voor starters (maatregel A) • Bovenformatief benoemen op populaire scholen (maatregel B) • Inzet pabo-studenten (maatregel H) • Zij-instroom (extra maatregel)
Utrecht	• De begeleidingscapaciteit op de scholen wordt uitgebreid en geïntensiveerd zodanig dat alle schoolbesturen een goed functionerende opleidingsinfrastructuur hebben met schoolopleiders/coaches en instituutsopleiders (maatregel A) • Ontwikkelen toolbox voor begeleiding van studenten (maatregel B) • Ontwikkelen handreiking 'opleiden in de school' (maatregel C) • Organiseren van informatiebijeenkomsten, meeloopdagen, snuffelstages, leerwerkplekken op scholen (maatregel D) • Collectieve werkgarantie aan studenten die studeren aan de Utrechtse pabo's (maatregel I)

Binnen deze pijler kan onderscheid gemaakt worden naar maatregelen gericht op zij-instroom en maatregelen gericht op nieuwe instroom vanuit de pabo.

3.1.1 Overeenkomsten en verschillen tussen de maatregelen

Zij-instroom

Alle vijf steden zetten binnen het convenant extra maatregelen in op het traject zij-instroom waarvoor een landelijke regeling is ingesteld door het ministerie van OCW die €25.000 per zij-instromer beschikbaar stelt. De behoefte voor extra maatregelen komt voort uit het feit dat de landelijke subsidieregeling niet alle kosten dekt die schoolbesturen maken voor zij-instromers. Dat blijkt uit de ervaring die ze al voor de start van het convenant hebben opgedaan met de subsidieregeling zij-instroom.

De extra maatregelen zijn gericht op twee fases die een zij-instromer doorloopt:

1. het voortraject waarin onder andere de werving en selectie plaatsvindt;
2. het volgen van de opleiding in combinatie met lesgevende taken, waarbij de schoolopleider begeleiding en coaching verzorgt.

In alle steden zijn maatregelen getroffen die betrekking hebben op beide fases. Soms betreft het apart geformuleerde maatregelen per fase, soms betreft een maatregel beide fases. Het overkoepelende doel van alle maatregelen is het voorkomen van uitval uit het traject zij-instroom en in de meeste gevallen is er een doelstelling opgenomen ten aanzien van het totaal aantal te trekken nieuwe zij-instromers per jaar.

Voortraject

Ten aanzien van het voortraject zetten alle vijf steden versterkt in op duidelijke en centrale informatieverstrekking over het traject zij-instroom inclusief de geldende voorwaarden om eraan te kunnen deelnemen. Het werven van zij-instromers is namelijk de eerste stap in het gehele proces. Hoe de werving wordt georganiseerd verschilt enigszins. Zo zet Almere daarvoor (ook) een reclamebureau in en heeft Amsterdam geïnvesteerd in de website Liever voor de Klas. Overeenkomstig is wel dat het uitgangspunt is dat de wervingskanalen (denk aan social media, posters of billboards in de stad, online webinars) zo goed mogelijk aansluiten bij de potentiële doelgroep. De volgende stap in het proces betreft de aanmelding en intake van zij-instromers. In Almere en Amsterdam gebeurt dat centraal/bovenbestuurlijk, in Utrecht en Rotterdam verloopt dit proces afzonderlijk per schoolbestuur. Den Haag doet beide. Indien een aanmelder geschikt is bevonden vindt er matching plaats met een school. Ook dit is centraal/bovenbestuurlijk geregeld of per schoolbestuur. Er zijn geen duidelijke signalen afgegeven dat de ene aanpak beter werkt dan de andere.

Begeleiding en coaching

Ten aanzien van de begeleiding en coaching is er verschil in scope waarneembaar tussen de vijf steden. Soms is de maatregel alleen gericht op zij-instromers, soms breder op alle starters in het onderwijs en onafhankelijk van het functieniveau (van OP tot OOP en soms ook de directie) en aansluitend op bestaande inductieprogramma's. De organisatie van de begeleiding en coaching krijgt op verschillende manieren vorm: via een stedelijke of bovenschoolse pool, via een poule per schoolbestuur of via inregeling op schoolniveau. Dit is vaak afhankelijk van de reeds bestaande infrastructuur hiervoor. Daarbij kan tevens sprake zijn van externe inhuur. Belangrijk wordt bevonden dat zij-instromers een zachte

landing hebben en bij de start bovenformatief worden aangesteld. De duur van de bovenformatieve aanstelling verschilt.

Pabo
Vanuit de maatregelen opgenomen in de convenanten zetten drie van de vijf steden (Den Haag, Rotterdam en Utrecht) gericht in op het stimuleren van de instroom op de pabo. Hierbij gaat het in totaal om vier maatregelen, waarvan twee in Utrecht.

Utrecht had een maatregel geformuleerd voor het begeleiden van pabo-studenten, maar bij de start van het convenant bleek dat besturen deze vorm van begeleiding al best goed ingeregeld hadden. Daarom is er overgestapt op het aantrekken van onderwijsassistenten en hen de juiste begeleiding te bieden. Daarnaast is een andere maatregel in Utrecht gericht op het bieden van een collectieve werkgarantie aan studenten die studeren aan de Utrechtse pabo's komen te vervallen. De situatie op de arbeidsmarkt vanaf het begin van het convenant, mede door corona, maakte dat deze maatregel overbodig bleek. Studenten, zeker in de laatste fase van hun pabo-opleiding, krijgen door het aanhoudende tekort haast automatisch een baan aangeboden in de stad. Er is dus al sprake van een werkgarantie zonder dat hier specifiek actie op hoeft te worden ondernomen.

Rotterdam zet in op een betaalde arbeidsovereenkomst voor pabo-studenten die voor maximaal 1,5 dag per week ingezet worden als onderwijsondersteuner (naast hun formele LIO-stage). Hierbij gaat het om derde- en vierdejaars voltijdstudenten en tweedejaars deeltijdstudenten, in de hoop dat ze na afstuderen op een Rotterdamse school blijven werken. Uit cijfers blijkt dat in ruim 80% van de gevallen dit uitmondt in een dienstverband op een Rotterdamse school na afstuderen.

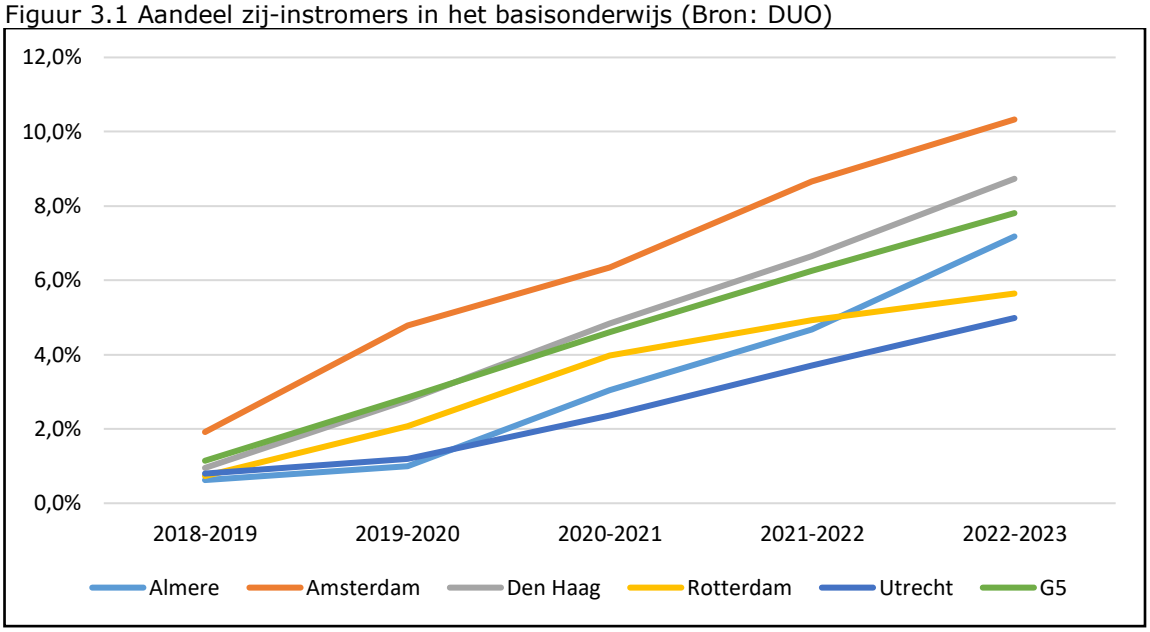
In meerdere steden waaronder Den Haag is ingezet op een uniforme stagevergoeding voor pabo-studenten, om daarmee onderlinge concurrentie uit te sluiten en studenten te behouden in het Haagse onderwijs. De stagevergoeding moet ook helpen bij het verbeteren van het imago van het lerarenberoep. In de loop van de tijd is de maatregel in Den Haag gericht op nieuwe instroom breder getrokken dan alleen de pabo. Bijvoorbeeld ook zij-instroom en onderwijsondersteunend personeel zijn hierin meegenomen.

3.1.2 Ontwikkeling relevante kwantitatieve indicatoren

Alle steden zetten in op zij-instroom en de cijfers laten een duidelijke ontwikkeling zien. Figuur 3.1 toont aan dat een steeds groter aandeel van het lerarenbestand in het po bestaat uit zij-instromers. Waar dit in schooljaar 2018-2019 in de G5 gemiddeld rond de 1,5 procent lag, is dit gestegen naar bijna 8% in schooljaar 2022-2023. Amsterdam en Den Haag hebben relatief het hoogste aandeel zij-instromers, Utrecht en Rotterdam relatief het laagste.

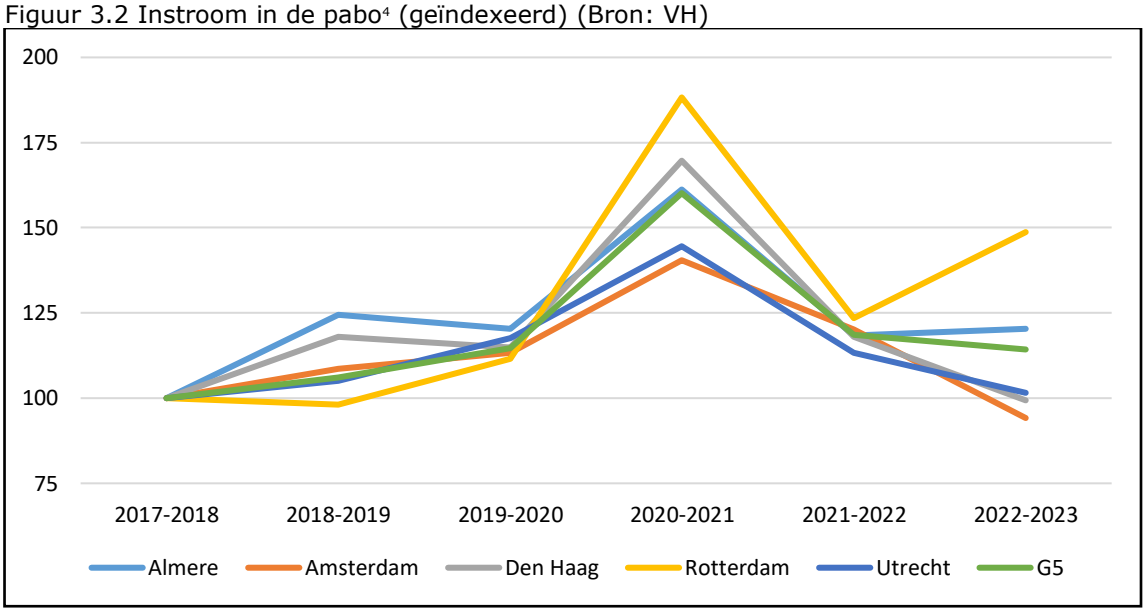
Ook in het speciaal onderwijs stijgt het aandeel zij-instromers (niet getoond in een figuur). Deze stijging is wel minder groot dan in het reguliere onderwijs: van gemiddeld 1,5% in schooljaar 2018-2019 naar gemiddeld 4,5% in 2022-2023.

Figuur 3.1 Aandeel zij-instromers in het basisonderwijs (Bron: DUO)



Ook worden er nauwkeurig cijfers bijgehouden over de pabo-opleidingen. De (geïndexeerde) instroom laat een grillig beeld zien. Zie Figuur 3.2. Vooral schooljaar 2020-2021 wijkt af van de algemene trend onder invloed van de coronapandemie. In de meeste steden ligt de instroom in schooljaar 2022-2023 rond hetzelfde niveau als in schooljaar 2018-2019. Een uitzondering hierop is Rotterdam waar de instroom in het laatste beschikbare jaar ongeveer 1,5 keer hoger was dan voor de start van de convenanten. Er zijn in Rotterdam geen convenantsmaatregelen om de instroom aan de pabo te verhogen, en de stijging heeft dan ook geen duidelijke oorzaak.

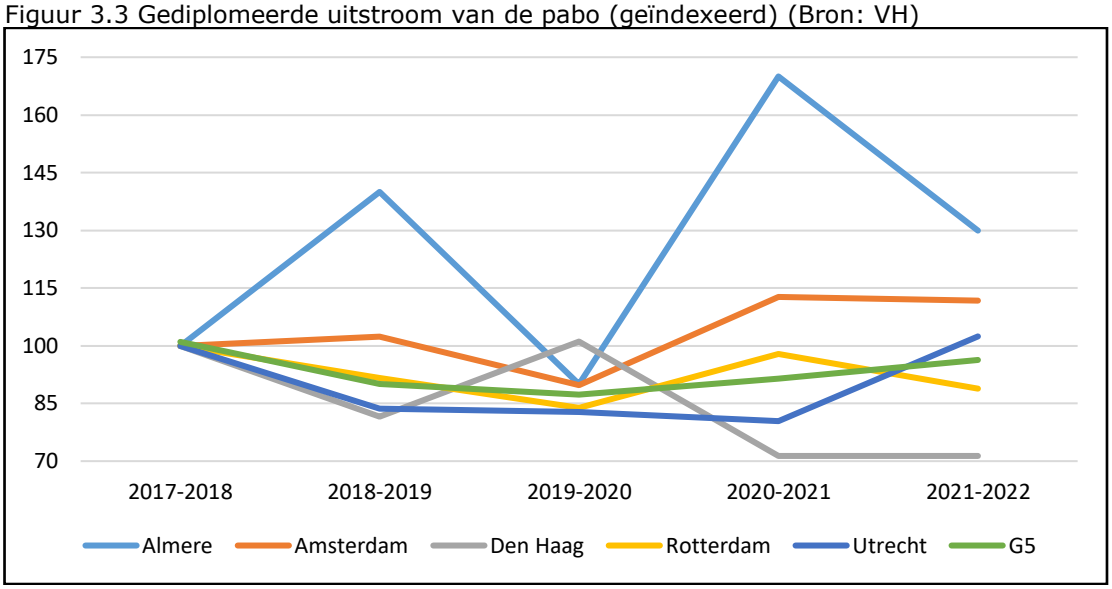
Figuur 3.2 Instroom in de pabo[4] (geïndexeerd) (Bron: VH)



[4] Het gaat om de volgende pabo-opleidingen:
Almere: Hogeschool Windesheim; Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam en Ipabo Amsterdam; Den Haag: Haagse Hogeschool en Inholland locatie Den Haag; Rotterdam: Hogeschool Rotterdam, Thomas More Hogeschool en Inholland locatie Rotterdam; Utrecht: Hogeschool Utrecht en Marnix Academie.

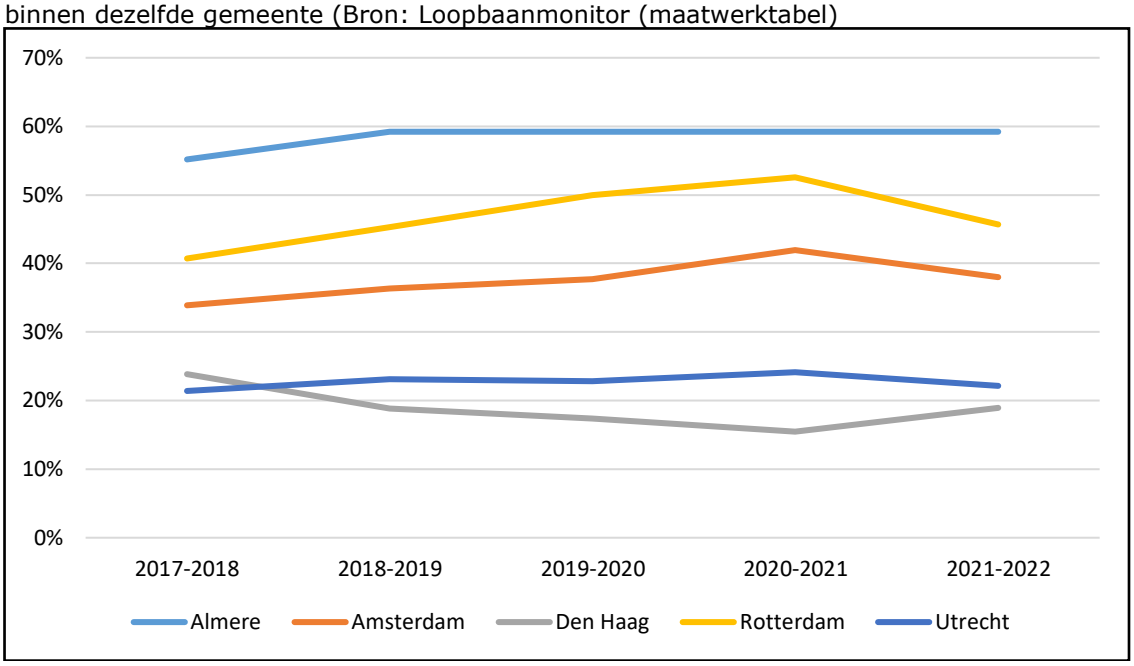
De gediplomeerde uitstroom van de pabo toont een wisselend beeld tussen de steden en tussen de verschillende schooljaren. Zie Figuur 3.3. In Almere lijkt er sprake te zijn van sterke fluctuaties in het aantal pabo-afgestudeerden, maar dit is een vertekend beeld vanwege de relatief lage aantallen pabo-afgestudeerden ten opzichte van de overige steden. Gedurende de eerste jaren van het convenant is het aantal gediplomeerden in alle steden gestegen ten opzichte van voor het convenant. Deze stijging was echter van tijdelijke duur. Vanaf schooljaar 2021-2022 is het aantal pabo-gediplomeerden gedaald en ongeveer teruggekeerd naar het niveau van het jaar voorafgaand aan de start van het convenant. Uitzondering hierop is Rotterdam, waar ook na schooljaar 2021-2022 sprake is van een stijging in het aantal pabo-gediplomeerden.

Figuur 3.3 Gediplomeerde uitstroom van de pabo (geïndexeerd) (Bron: VH)



Tot slot is tijdens de convenantsperiode gemonitord welk aandeel van de gediplomeerde uitstroom werkzaam is als po-leraar in de gemeente waar ook de opleiding is gevolgd. Dit laat een vrij stabiel beeld zien. Zie Figuur 3.4. In Almere blijft ongeveer 60% van de pabo-studenten verbonden aan de stad, in Den Haag is dat ongeveer 20%. De overige drie steden zitten hiertussen in. Er is niet onderzocht wat dit verschil tussen steden verklaart.

Figuur 3.4 Aandeel van gediplomeerde uitstroom pabo dat na één jaar werkzaam is in po binnen dezelfde gemeente (Bron: Loopbaanmonitor (maatwerktabel)



3.1.3 Opbrengsten en factoren van invloed

Zij-instroom[5]

De extra maatregelen ten aanzien van het voortraject lijken hun werk goed te doen in alle vijf steden. Er is minder sprake van uitval uit het traject en in veel gevallen wordt dat toegeschreven aan het verscherpte voortraject. De informatievoorziening is (sterk) verbeterd, beter vindbaar en er wordt bijvoorbeeld ingezet op het vertellen van het 'echte' verhaal door rolmodellen waarin mensen zichzelf herkennen. Op basis hiervan kunnen potentiële deelnemers zich een goede voorstelling maken van wat het leraarschap inhoudt.

De (versterkte) begeleiding en coaching helpt starters om hun plek te vinden in het onderwijs. Leerkrachten die gecoacht zijn, geven terug dat zij zich minder alleen voelen voor de klas en dat de onverdeelde aandacht van de coach van meerwaarde is. De maatregelen lijken zowel bij grote als bij kleine schoolbesturen te werken, al is het voor grote schoolbesturen veelal makkelijker om coaching te organiseren. Tegelijkertijd is niet elke school geschikt gebleken als schoolopleider. Het team moet er achter staan en er moet voldoende begeleidingscapaciteit zijn. Wisseling van directeur of een moeilijke schoolpopulatie zijn minder gunstige schoolomstandigheden voor een zij-instromer. Dit maakt dat het niet alleen zaak is om zij-instromers zorgvuldig te selecteren, maar ook de school waar zij geplaatst worden.

Alle maatregelen binnen het convenant hebben te leiden gehad onder corona, zo ook deze maatregelen. Doordat er een tijd geen fysiek contact mogelijk was, zijn bepaalde activiteiten vertraagd opgestart of hebben een (iets) andere vorm gekregen. Desondanks is geprobeerd om zoveel mogelijk volgens plan(ning) uit te voeren.

[5] De subsidieregeling zij-instroom PO is apart geëvalueerd, zie https://kohnstamminstituut.nl/rapport/evaluatie-subsidieregeling-zij-instroom-po-g5/.

Een persoonlijke aanpak met de inzet van ervaringsdeskundigen blijkt beter te werken voor de werving en begeleiding van zij-instromers dan een meer algemene aanpak met inzet van coaches zonder onderwijservaring. De keerzijde is dat de begeleidingscapaciteit onder druk kan komen te staan vanwege het lerarentekort. Interne coaches worden voor de klas weggehaald, indien dat niet bovenschools wordt georganiseerd. Externe coaches zijn daarentegen duurder, maar hebben als voordeel dat ze bij meer scholen en schoolbesturen over de vloer komen, wat tot kruisbestuiving kan leiden.

Met name in Amsterdam speelde dat het traject zij-instroom een pittig en onzeker traject was, waarbij het voortraject vaak niet gecombineerd kon worden met een fulltime baan. Een kandidaat diende dus al te stoppen met werken voordat duidelijk was dat diegene definitief geschikt werd bevonden. Dit maakte de overstap naar het onderwijs minder aantrekkelijk, nog los van het feit dat de meesten er financieel op achteruit gaan. Dit speelde vooral in het eerste convenantsjaar en is gaandeweg aangepast.[6] Andere genoemde en meer breed gedragen negatieve factoren zijn het negatieve imago van het lerarenberoep, de gestegen reiskosten, woningnood in de vijf steden en concurrentie tussen grote steden.

Pabo
Omdat twee van de vier oorspronkelijke maatregelen opgenomen in de convenanten gericht op het bevorderen van de instroom in de pabo geen doorgang hebben gekregen en één maatregel breder is getrokken dan alleen de pabo, zijn er beperkt opbrengsten en factoren van invloed te benoemen. De maatregel die wel specifiek gericht is op pabo-studenten, de uniforme stagevergoeding in Den Haag, werkt naar tevredenheid van de schoolbesturen en lijkt het imago van het lerarenberoep te verbeteren volgens betrokkenen. Uit de cijfers van Rotterdam blijkt dat ruim 80% van de pabo-studenten die tijdens hun opleiding als onderwijsondersteuner heeft gewerkt, na diplomering in dienst is getreden als leraar op een Rotterdamse school. Zij bieden tijdens hun opleiding extra handen in de klas wat zorgt voor verlichting van het zittende personeel en doen tegelijkertijd werkervaring op. Hierbij is wel van belang dat de student voldoende tijd overhoudt om zijn/haar opleiding af te maken. Hierbij is ook de benodigde begeleiding vereist, zowel vanuit de opleiding als vanuit de school.

3.1.4 Leerpunten

Zij-instroom
De extra maatregelen op het gebied van zij-instroom binnen het convenant en de landelijke subsidieregeling zij-instroom worden als een zeer belangrijk instrument gezien voor het terugdringen van het lerarentekort. Bovendien is dit één van de weinige maatregelen uit de convenanten waarvoor de effectiviteit kan worden aangetoond. Het is namelijk direct inzichtelijk hoeveel extra fte leraren het oplevert. Er is een additionele groep nieuwe instroom ontstaan, wat geleid heeft tot nieuwe leerkrachten die zonder deze maatregelen niet zouden zijn ingestroomd. Het levert bovendien gemotiveerde

[6] De aanpassing houdt in dat de kandidaten niet 4 dagen per week voor drie maanden inzetbaar moeten zijn voordat ze het geschiktheidsonderzoek ingaan, maar met minder dagen per week uitgesmeerd over meerdere maanden. Hierdoor lopen zij minder risico en kunnen zij hun huidige baan nog aanhouden.

mensen op voor het onderwijs, wat een positieve uitwerking kan hebben op de rest van het team en op de onderwijskwaliteit. Tegelijkertijd zijn er al zorgen over het opdrogen van de vijver waaruit gevist moet worden door de concurrentie met andere tekortsectoren.

Pabo
Het mag duidelijk zijn dat niet meer verwacht kan worden dat de instroom in de pabo dusdanig gaat groeien dat daarmee de huidige tekorten opgelost kunnen worden. Daardoor is het belangrijk om ook naar andere vormen van nieuwe instroom te blijven zoeken, zoals via de zij-instroomroute is gebeurd. Desondanks is het van belang om degenen die wel aan de pabo afstuderen zo lang mogelijk te behouden in het onderwijs en het liefst in de stad waarin ze de opleiding hebben gevolgd. Die cijfers zijn op dit moment nog onvoldoende in beeld en zouden beter gemonitord kunnen worden.

3.2 Pijler Anders organiseren

Gemeente	Maatregel(en) uit de convenanten binnen de pijler Anders organiseren
Almere	• Zorgen voor extra ondersteuning binnen de school (maatregel B) • Ondersteuning bieden met additionele en/of alternatieve invulling van lessen/dagdelen (maatregel D)
Amsterdam	• Ondersteunen matching externe professionals (maatregel H)
Den Haag	• Inzet van meer OOP ter ondersteuning van leraren en de inzet van andere personele categorieën (maatregel B) • Inzet vakleerkrachten en vakkrachten (maatregel C)
Rotterdam	• Taakdifferentiatie en -efficiëntie (maatregel D) • Inzet bevoegde leraar op kernvakken (maatregel E) • Meer inzet van OOP (maatregel F) • Inzet vakleerkrachten en vakkrachten (maatregel G) • Alternatieve invulling vijfde dag (maatregel J)
Utrecht	• Creëren van meer inzicht in het anders organiseren van het onderwijs (maatregel L)

3.2.1 Overeenkomsten en verschillen tussen de maatregelen

Alle vijf de steden hebben maatregelen in hun convenant opgenomen binnen deze pijler. Het doel van de maatregelen komt altijd neer op het onderwijs zodanig organiseren dat er minder bevoegde leerkrachten nodig zijn om minstens dezelfde onderwijskwaliteit te behouden. De noodzaak tot anders organiseren is hoog, in alle steden is benadrukt dat het lerarentekort structureel is. De wijze waarop de steden handen en voeten geven aan anders organiseren, verschilt.

Rotterdam en Den Haag hebben elk meerdere maatregelen in het convenant die mogelijkheden bieden om het onderwijs met minder leerkrachten vorm te geven. Er zijn maatregelen voor de inzet van OOP en vakleerkrachten, maar ook maatregelen waarbij externe professionals worden ingezet. Dat zijn personen die oorspronkelijk uit andere vakgebieden komen en nu lessen geven in het onderwijs vanuit hun expertise. Denk bijvoorbeeld aan een muzikant die muziekles geeft. De som aan maatregelen in deze steden kan gezien worden als een menukaart waarmee scholen aan de slag kunnen. Per

school wordt bekeken wat mogelijk is en waar de behoefte ligt. Zo ook bij de schoolbesturen: het ene schoolbestuur maakt meer gebruik van de inzet van OOP, terwijl het andere schoolbestuur aan de slag gaat met vakleerkrachten. Dat past binnen de context van deze steden, waar de inzet van de maatregelen eerder per schoolbestuur wordt bepaald, in plaats van bestuursoverstijgend.

Almere en Amsterdam hebben ieder een maatregel in het convenant die gericht is op de regeling Andere dag- en weekindeling G5, waarbij andere professionals een deel van de onderwijstijd voor de klas mogen staan (in plaats van de bevoegde leerkracht).[7] 'Andere professionals' is een rekkelijk begrip gebleken, omdat het (bij voorkeur) gaat om externe professionals uit een andere sector, maar scholen in deze steden gebruiken de regeling ook om bijvoorbeeld OOP of vakleerkrachten voor de klas te zetten. Daarmee komt anders organiseren in Almere en Amsterdam deels op hetzelfde neer als in Rotterdam en Den Haag. Wel is er in Almere en Amsterdam (en in Den Haag) een website die het aanbod van externe professionals samenbrengt voor scholen, het platform Andersom. Vanuit Almere en Amsterdam is er bestuursoverstijgende ondersteuning ingericht voor het project Anders organiseren/Anders omgaan met langdurige tekorten. Rotterdam heeft voor de regeling Andere dag- en weekindeling ook een losse maatregel over opgenomen (maatregel 10, regeling Andere dag- en weekindeling), maar scholen uit Rotterdam hebben zich nooit officieel aangemeld voor de regeling. Echter maken scholen uit Rotterdam in principe wel gebruik van de mogelijkheden van de regeling doordat ze via de andere maatregelen andere professionals inzetten.[8]

Utrecht heeft ook een maatregel in het convenant binnen deze pijler, maar deze heeft een ander karakter. De maatregel bestaat eigenlijk uit vier losse submaatregelen met elk een specifieke andere personeelscategorie (zoals hybride docenten uit het bedrijfsleven of een combinatie met kinderopvang). De bedoeling van deze maatregel (en submaatregelen) is om scholen te inspireren om na te denken over anders organiseren. De submaatregelen zijn meer experimenteel ingestoken, zoals ook andere maatregelen in het convenant van Utrecht dat zijn. Daarmee verschilt de Utrechtse maatregel met de maatregelen van de andere vier steden. Wel is de doelstelling overeenkomstig, met minder bevoegde leerkrachten dezelfde onderwijskwaliteit bieden.

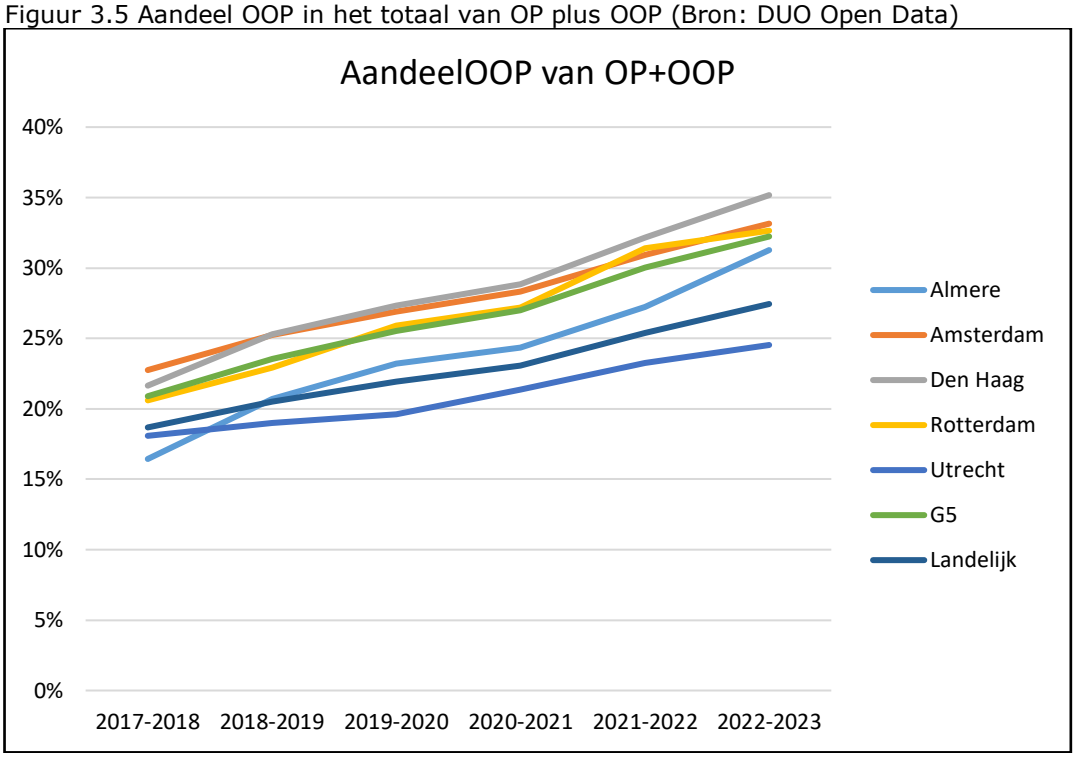
Als laatste heeft Almere een maatregel in het convenant opgenomen binnen deze pijler die een ander doel dient. Ook hier gaat het om een brede maatregel waar meerdere submaatregelen onder vallen. Doel van de maatregel is uitval van leraren voorkomen en ondersteuning bieden, ook in het speciaal onderwijs. Het gaat om ondersteuning door onder andere de inzet van andere professionals als jeugdhulp, pedagogisch conciërge, extra onderwijsassistent, maar ook door de inrichting van speciale groepen of kernklassen voor nieuwkomers of kinderen met gedragsproblematiek. Onder de maatregel valt ook het bieden van professionalisering op verschillende terreinen waar behoefte aan bleek, zoals het voeren van oudergesprekken. De maatregel heeft daarmee elementen van meerdere pijlers, zoals de pijler Behoud personeel (uitval voorkomen) en deze pijler (inzet andere personeelscategorieën). De maatregel is niet alleen gericht op regulier onderwijs, maar ook zeker op het speciaal onderwijs. Dat maakt de maatregel uniek.

[7] Dat geldt niet voor de vakken Nederlands, rekenen/wiskunde en bewegingsonderwijs.
[8] Scholen in Rotterdam, Den Haag en Utrecht hebben wel meegedaan aan de evaluatie van de regeling, zie verwijzing in voetnoot 10.

3.2.2 Ontwikkeling relevante kwantitatieve indicatoren

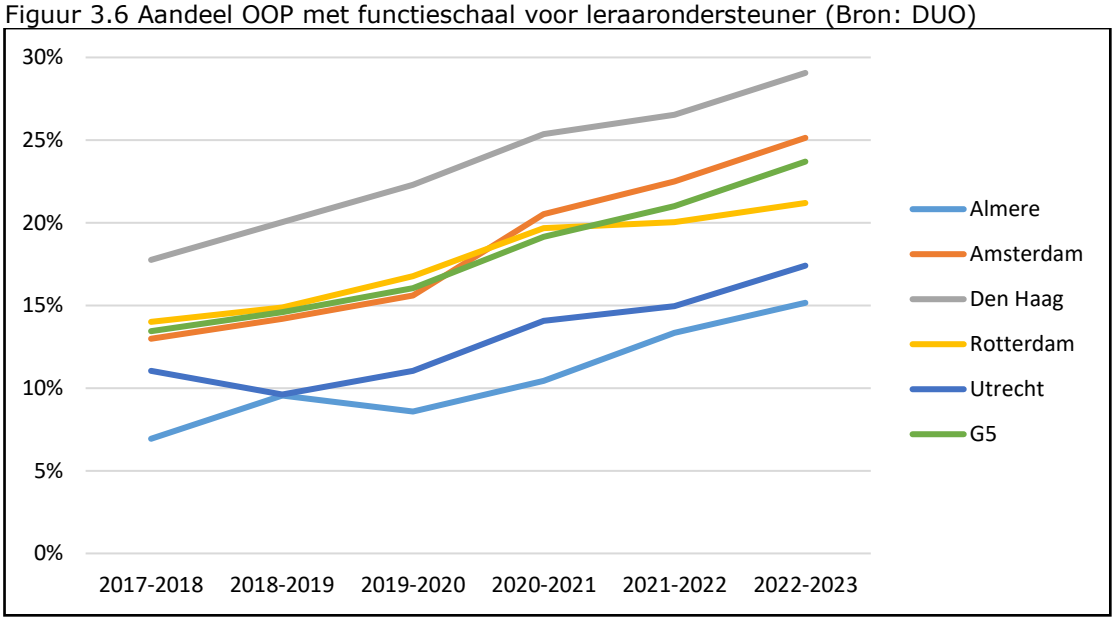
Alle vijf de steden zijn bezig met anders organiseren. De volgende indicatoren weerspiegelen deze ontwikkeling, maar belichten tegelijkertijd maar een deel van de reikwijdte van anders organiseren. Anders organiseren kan vele verschijningsvormen aannemen: van de inzet van externe professionals tot het gebruik van onderwijsassistenten voor de klas. Niet al deze vormen van anders organiseren komen terug in de hieronder getoonde kwantitatieve indicatoren. De indicatoren die we hier presenteren geven echter wel een duidelijk beeld van de toename.

Figuur 3.5 Aandeel OOP in het totaal van OP plus OOP (Bron: DUO Open Data)

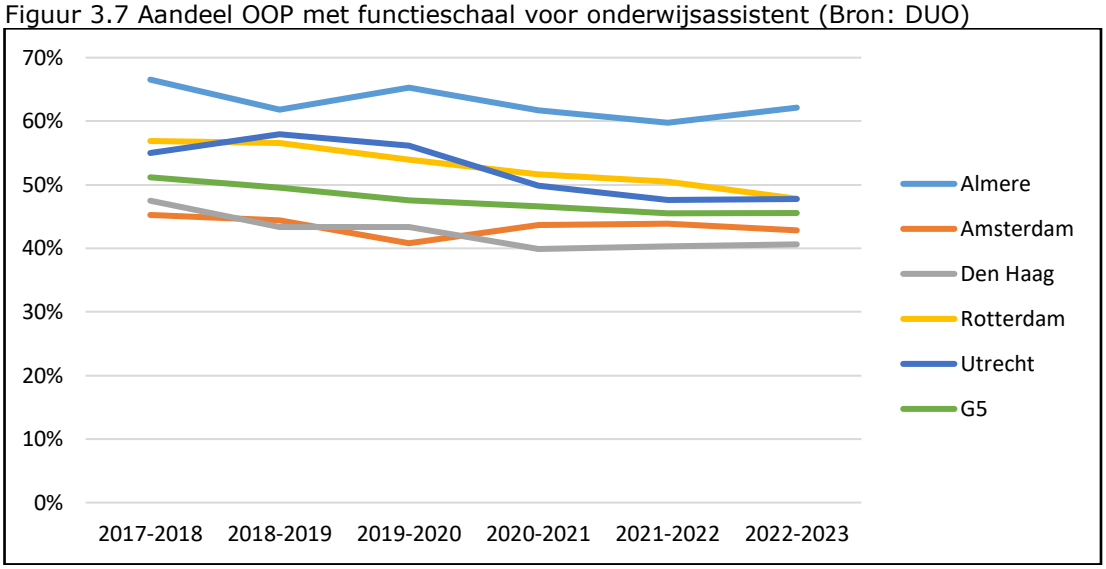


In alle steden is een stijging te zien van het aandeel OOP, zoals Figuur 3.5 laat zien. Daarin zien we dat Almere een inhaalslag lijkt te maken op de gemeenten Amsterdam, Den Haag en Rotterdam. Utrecht heeft het laagste aandeel OOP, wat bovendien minder hard stijgt. Dat kan komen doordat de maatregel in Utrecht binnen deze pijler zich niet direct richt op klassieke OOP-functies als onderwijsassistenten of leraarondersteuners. In de andere steden zijn hier wel maatregelen voor. De stijging in de G5 is groter dan de landelijke stijging.

Figuur 3.6 Aandeel OOP met functieschaal voor leraarondersteuner (Bron: DUO)



Figuur 3.7 Aandeel OOP met functieschaal voor onderwijsassistent (Bron: DUO)



In de samenstelling van de groep OOP zien we ook verschuivingen. Dat hebben we bepaald aan de hand van de functieschalen waarin OOP'ers zitten (Figuur 3.6 en 3.7). We zien een toename in het aandeel OOP'ers dat een functieschaal heeft behorend tot leraarondersteuners (Figuur 3.6). Hierin zijn verschillen tussen de steden. Den Haag heeft duidelijk het hoogste aandeel leraarondersteuner-functieschalen onder OOP'ers, terwijl Utrecht en Almere dat minder hebben. Vanuit de gevoerde gesprekken hebben wij geen zicht op de verklaring voor deze verschillen. Tegelijkertijd zien we over het algemeen een daling in de functieschalen behorend bij onderwijsassistenten (zie Figuur 3.7). Hierbij moet gezegd worden dat het niet zeker is dat deze OOP'ers ook echt leraarondersteuner of onderwijsassistent zijn. Het kan zijn dat scholen/schoolbesturen hogere functieschalen aanbieden om aantrekkelijker te zijn voor onderwijspersoneel. Dat is verder niet onderzocht.

3.2.3 Opbrengsten en factoren van invloed

Scholen en schoolbesturen verschillen in de noodzaak voor maatregelen binnen deze pijler. Wanneer het lerarentekort hoog is, zal eerder nagedacht (moeten) worden over anders organiseren. Dit zorgt ervoor dat sommige scholen veel verder zijn met de aanpassing van hun onderwijsorganisatie. Dat is in alle steden benadrukt. Ook zijn er scholen die 'preventief' aan de slag gaan met anders organiseren. Dat zijn scholen die nog geen last hebben van het lerarentekort, maar vooruit willen lopen op de eventuele noodzaak om anders te moeten organiseren door te weinig bevoegde leerkrachten. Ook dit is in alle steden genoemd, en wordt meer dan eens actief gestimuleerd door schoolbesturen.

Indien scholen preventief met anders organiseren aan de slag gaan, kan er beter nagedacht worden welke aanpassingen in de schoolorganisatie passend zijn. Eerst moet bepaald worden waar de school behoefte aan heeft (Wat willen ze verder ontwikkelen in het curriculum? Welke kennis of expertise is daarvoor nodig?), om vervolgens te bepalen hoe deze expertise in huis te halen is (bijvoorbeeld via een vakleerkracht of externe professional). De platforms Andersom Amsterdam/Almere/Den Haag ondersteunen in het bij elkaar brengen van de vraag en aanbod naar andere professionals, maar ook in het delen van (succes)verhalen en inspiratie.

Het werkt bevorderend als de school anders organiseren inzet vanuit een eigen visie als een structurele oplossing. Wanneer scholen door noodzaak ad hoc beslissingen moeten nemen over anders organiseren, lijkt het minder goed te werken. Scholen lopen dan eerder tegen problemen aan, bijvoorbeeld dat de externe professional niet goed matcht met de school. Het 'preventief' aan de slag gaan met anders organiseren is dus positiever, omdat er dan beter nagedacht kan worden over een structurele, passende oplossing dan een ad hoc oplossing door noodzaak.

Of anders organiseren heeft geleid tot minder vraag naar leraren is in alle steden moeilijk één-op-één te relateren. Er zijn wel 'directere' veranderingen waargenomen, zoals dat het aandeel OOP in alle steden sterk is gestegen (zie Figuur 3.5). Dat betekent meer handen voor de klas dan de situatie zonder deze OOP'ers. In de evaluatie van de regeling Andere dag- en weekindeling G5 is opgenomen dat anders organiseren van invloed kan zijn op de onderwijskwaliteit.[9] In potentie kan het bevorderend zijn, doordat leerkrachten zich kunnen focussen op (de voorbereiding van) kernvakken en andere vakken over kunnen laten aan andere professionals (waar hun expertise ligt). De pedagogische/didactische vaardigheden van externe professionals en in zijn algemeenheid de bekwaamheid van het (onbevoegde) personeel zijn hierin belangrijk. Als die niet in orde zijn, werkt anders organiseren eerder negatief op de onderwijskwaliteit en bovendien werkdrukverhogend. In samenwerking met de pabo's zijn er daarom in verschillende steden korte cursussen opgezet om de pedagogische/didactische vaardigheden van andere professionals te verbeteren.

Anders organiseren kost vaak meer geld dan beschikbaar is vanuit de lumpsum. Hierdoor zijn er extra middelen nodig om dit vorm te geven. Dat wordt nu voornamelijk vanuit de convenantsmiddelen betaald, maar ook andere (tijdelijke) subsidiepotjes worden ingezet,

[9] Ven, K. van der, Pritsch, D., Geus, W. de, Suijkerbuijk, A. & Riemens, A. (2024). Inzet van andere professionals voor de aanpak van het lerarentekort. SEO-rapport nr. 2024-62. Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.

zoals NPO en subsidie basisvaardigheden. Deze middelen worden niet alleen op de scholen ingezet, het geld kan ook gaan naar adequate begeleiding vanuit het schoolbestuur of stadsbrede begeleiding. Anders organiseren kan namelijk een hele omslag vragen van scholen. Ondersteuning of coaches die 'de taal van scholen spreken' is daarin een beproefd recept, maar vereist ook middelen.

3.2.4 Leerpunten

Betrokkenen uit alle steden benadrukken dat anders organiseren een blijvend en noodzakelijk instrument is om de gevolgen van het lerarentekort (langdurig) op te vangen. Er zijn gewoonweg niet genoeg (bevoegde) handen voor de klas. Les van een anders bevoegde is altijd beter dan klassen naar huis sturen. Anders organiseren lijkt daarom niet meer weg te denken uit het onderwijs in de G5. Het is een brede maatregel waarbij maatwerk mogelijk is. Dat maakt ook dat de steden er hun eigen invulling aan geven. In de basis gebeurt echter hetzelfde: er zijn te weinig (bevoegde) leerkrachten, met welke anders bevoegde professionals kunnen we de onderwijsteams aanvullen?

De steden hebben in de afgelopen periode al van elkaar geleerd over behulpzame aanpakken. Zo zijn de Onderwijsambassadeurs uit Utrecht inmiddels door Den Haag, Rotterdam en Almere overgenomen, en is het matchingsplatform andersom.amsterdam ook toegepast in Den Haag en Almere.

In de media en op sommige scholen heerst een negatief beeld omtrent andere professionals voor de klas. Enerzijds is dat terecht omdat niet alle andere professionals geschikt zijn. Anderzijds zijn de randvoorwaarden waardoor de inzet van andere professionals goed kan uitpakken voor de onderwijskwaliteit bekend.[10] Bovendien vinden sommigen dat de inzet van anders bevoegden voor de klas het beroep van leraar devalueert. Het vergt een cultuuromslag om de mogelijkheden van anders organiseren voor de schoolorganisatie te zien en er succesvol mee aan de slag te gaan.

Omdat vroeg of laat alle scholen te maken krijgen met het lerarentekort, ook buiten de G5, lijkt het raadzaam om na te denken hoe anders organiseren een rol kan spelen in de school. Welke expertise heeft een school al in huis? Op welke terreinen zou het gewenst zijn (externe) expertise in huis te halen? Hoe kan de organisatie daarop ingericht worden? Als daar in een vroeg stadium over nagedacht wordt, is de kans groot om niet in dezelfde valkuilen te stappen als enkele pioniersscholen in de G5, zoals geen juiste aansluiting van de andere professional bij de school/leerlingpopulatie. Vroeg nadenken over de mogelijkheden helpt ook bij het wennen aan de cultuuromslag.

[10] Ven, K. van der, Pritsch, D., Geus, W. de, Suijkerbuijk, A. & Riemens, A. (2024). Inzet van andere professionals voor de aanpak van het lerarentekort. SEO-rapport nr. 2024-62. Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.

3.3 Pijler Anders opleiden

Gemeente	Maatregel(en) uit de convenanten binnen de pijler Anders Opleiden
Almere	• Specifieke scholing en werving van onderwijsassistenten en ander ondersteunend personeel (C)
Amsterdam	• Organiseren modulair opleidingsaanbod in bepaalde stadsdelen (F)
Den Haag	• *Meerdere maatregelen hebben raakvlakken met deze pijler, maar worden bij een andere pijler besproken.*
Rotterdam	• Anders opleiden (K)
Utrecht	• Oprichten Utrecht Leert Opleidersalliantie (J) • Realiseren nieuw curriculum en opleidingsinfrastructuur (K)

3.3.1 Overeenkomsten en verschillen tussen de maatregelen

Den Haag heeft geen maatregelen opgenomen in het convenant over anders opleiden. Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat in alle steden (inclusief Den Haag) ingezet wordt op het verhogen van de zij-instroom, wat ook tot nieuwe opleidingsvormen leidt. Dit is hierboven behandeld in het subhoofdstuk over nieuwe instroom.

Als we de maatregelen op het gebied van anders opleiden bekijken, zijn er drie zaken die terugkomen in meerdere steden.
Ten eerste doelen gericht op het professionaliseren van onderwijsondersteunend personeel, waar zowel Almere, Rotterdam, als Amsterdam op inzetten. Almere doet dat via de Ad PEP opleiding, terwijl Amsterdam losse modules aanbiedt – waarna de medewerker er zelf voor kan kiezen zich verder te professionaliseren bij Ad PEP of pabo. Rotterdam kent opstroomtrajecten voor onderwijsassistenten naar leraarondersteuner via de Ad PEP. Opvallend is dat Almere ervoor kiest om deze opleiding volledig te vergoeden, waar Amsterdam dat alleen de eerste paar jaar van het convenant deed. Inmiddels worden daar de modules tegen kostprijs aangeboden. De steden zien het opleiden tot Ad PEP *an sich* niet als oplossing voor het lerarentekort. Beter opgeleid onderwijsondersteunend personeel helpt echter wel bij het anders organiseren van het onderwijs om het tekort tegen te gaan.
Ten tweede maatregelen gericht op het professionaliseren van vakdocenten. Zowel in Rotterdam als Utrecht wordt ingezet op kunstvakdocenten, en Utrecht zet daarnaast in op vakdocenten van de programmeerschool. In beide gevallen ligt de nadruk op het versterken van pedagogisch-didactisch handelen, waarbij in Utrecht ook klassenmanagement nadrukkelijk naar voren komt. Opvallend verschil hierbij is dat Utrecht de professionalisering inzet als proeftuin, onderdeel van een bredere beweging om te experimenteren met vernieuwende vormen van opleiden (programma Vernieuwend Opleiden). In Rotterdam zet men de professionalisering in om hun visie op complementaire teams als oplossing van het lerarentekort te versterken. De Rotterdamse aanpak raakt daarmee aan anders organiseren. Interessant daarbij is dat in de uitvoering van maatregelen rond anders organiseren met vakdocenten in Amsterdam, Almere, en Den Haag ook is gebleken dat professionalisering van vakdocenten nodig is. Vanaf schooljaar ’23-’24 is Amsterdam hier dan ook mee gestart.

Ten derde is er zowel in Utrecht, Rotterdam, en Amsterdam een aparte opleidingsroute voor speciaal onderwijs opgezet. In Utrecht en Amsterdam bevindt deze zich nog in de opstartfase, in Rotterdam loopt het al enige jaren. In Rotterdam is voor zij-instromers gekozen, omdat het speciaal onderwijs merkte dat pabo-studenten minder makkelijk landen bij hen. Leerlingen in het speciaal onderwijs hebben vaak zorgbehoeften en vragen een niet-standaard pedagogisch-didactische aanpak. De meeste pabo-studenten hebben deze onvoldoende (ontwikkeld). zij-instromers met bijvoorbeeld een achtergrond in de zorg hebben die vaardigheden vaak wel. Het aanbod in Amsterdam is ook gericht op zij-instromers. In Utrecht is de maatregel ingestoken om het snel oplopende tekort in het speciaal onderwijs aan te pakken, en is de opleidingsroute niet beperkt tot zij-instromers.

Als laatste valt op dat Utrecht sterk inzet op het versterken van de infrastructuur om anders op te kunnen leiden. Zo is de Utrecht Leert Opleidersalliantie opgezet, die de aansluiting tussen de vraag van het werkveld en het opleidingsaanbod voor nieuwe leraren moet verbeteren. Ook wordt er ingezet op het realiseren van een nieuw curriculum en bijbehorende opleidingsinfrastructuur. Dit gebeurt door te experimenteren met verschillende invullingen van vernieuwend opleiden via proeftuinen.

3.3.2 Opbrengsten en factoren van invloed

In Almere en Amsterdam ervaart men dat het inzetten op professionalisering van onderwijsondersteunend personeel bijdraagt aan het werkplezier en de ervaren waardering. Men krijgt een groeiperspectief, en het feit dat dat geformaliseerd wordt met een diploma wordt ook op prijs gesteld.

De maatregel was in Almere dermate populair dat er gedwongen een rem op het aantal deelnemers is gezet, het ging de gereserveerde financiële middelen te boven. Ook merkte men dat er behoefte was om naar de pabo door te kunnen stromen. Daarvoor is een doorstroomprogramma ontwikkeld, dat overigens buiten het convenant valt. In Amsterdam was de pabo mogelijkheid er al vanaf het begin, maar heeft men juist meer aandacht voor de Ad PEP gekregen, omdat “alleen de pabo het probleem niet oplost”.

In alle steden wordt ervaren dat de maatregelen bijdragen aan een betere samenwerking tussen opleidingsinstellingen en scholen. Zo zijn er in Utrecht bij alle scholen inmiddels schoolopleiders actief, en is men in Amsterdam, Utrecht, en Rotterdam positief over de mate waarin opleidingen meedenken over het vormgeven van anders opleiden. In deze steden ziet men ook dat de opleidingen het lerarentekort op willen pakken als gezamenlijk probleem – ook met andere opleidingsinstellingen. Ze zien de ander dus niet meer primair als concurrent.

De kosten voor het professionaliseren van onderwijsondersteunend personeel lijken een belangrijke factor in het succes. Zo ervaart men in Almere dat het feit dat alle studiekosten gedekt zijn sterk bijdraagt aan het succes van de maatregel. Het doorstroomprogramma voor de pabo valt (financieel) buiten het convenant, en loopt daardoor minder goed. In Amsterdam merkt men dat het feit dat er kosten zijn verbonden aan modules de vraag drukt, ook al gaat het om slechts de kostprijs.

In Almere groeit personeel dat de Ad PEP heeft afgerond ook door naar een hogere salarisschaal. Bovenbestuurlijk is afgesproken wat een Ad PEP’er verdient, waardoor dit

geen bron van concurrentie wordt. Beide dragen volgens de convenantspartners uit Almere bij aan het succes van de maatregel. In Amsterdam is er juist geen salarisverhoging aan het volgen van modules verbonden, en daar ervaart men dit als negatieve factor.

Een historie van samenwerking lijkt bij te dragen aan het voorkomen van frictie tussen opleiders en scholen. In Rotterdam en Amsterdam werd er al intensief samengewerkt tussen schoolbesturen, gemeente, en pabo's voor de start van het convenant. Daar merkt men dat de lijntjes kort zijn, en partijen vanuit een gezamenlijk belang en gedeelde visie opereren. In Utrecht is die samenwerking recenter van de grond gekomen (geformaliseerd in de Utrecht Leert Opleidersalliantie), en daar merkt men dat verschillende partijen nog wel eens verschillend in de wedstrijd zitten. Daarbij moet wel gezegd worden dat het nu een stuk beter gaat dan aan het begin van het convenant. De onderlinge solidariteit tussen opleidingsscholen en schoolbesturen is sterk toegenomen in Utrecht.

In Utrecht en Rotterdam vinden de besturen dat anders opleiden vraagt om ruimte om te experimenteren met opleidingsvormen. Ze zijn tevreden over de ruimte die hun convenantsmaatregel daarin biedt. Beide maatregelen schrijven namelijk niet dwingend voor hoe het opleiden eruit moet zien, maar laten dat juist over aan de indieners. In Utrecht gebeurt dat via het programma Vernieuwend Opleiden (o.a. via de proeftuinen), en in Rotterdam doordat schoolbesturen zelf initiatieven voor anders opleiden kunnen indienen.

3.3.3 Leerpunten

Bij het aanpakken van het lerarentekort lijkt een sleutelrol weggelegd voor onderwijsondersteunend personeel. Daarvoor moeten ze wel goed geëquipeerd zijn. De Ad PEP blijkt een goede manier om professionalisering van deze groep vorm te geven. Financiering is hierbij nog wel een zorgenkindje. Als alle kosten worden vergoed, dan is de vraag snel groter dan het aanbod. Als deelnemers kosten zelf moeten dragen, dan wordt er minder van professionaliseringsmogelijkheden gebruik gemaakt dan wenselijk is. Wat hierbij niet helpt is dat modulair aanbod niet wordt bekostigd vanuit de Rijksbegroting. Een bijvangst van professionalisering is dat het leidt tot meer werkplezier van en waardering voor het OOP. Het lijkt logisch dat deze waardering zich ook uitstrekt tot financiële waardering (in de vorm van salarisverhoging), maar daar kiezen niet alle steden voor.

Het inzetten op een betere samenwerking tussen opleidingsinstellingen en schoolbesturen is nodig om anders opleiden vorm te kunnen geven. Het heeft echter tijd nodig voordat zo'n samenwerking vanzelfsprekend is.

Een derde leerpunt is dat de maatregelen onder de pijler Anders Opleiden nauw samenhangen met de maatregelen onder Anders Organiseren. De professionalisering van onderwijsondersteunend personeel en vakdocenten is nodig omdat hun inzet door het anders organiseren ook anders wordt. Een pabo-diploma – en de daarbij horende bevoegdheid - is niet langer het standaard einddoel van professionaliseringstrajecten. Professionalisering vanuit Anders Opleiden leidt tot bekwaamheid, en hoe die bekwaamheid vervolgens ingezet wordt is Anders Organiseren.

3.4 Pijler Behoud van personeel

Gemeente	Maatregel(en) uit de convenanten binnen de pijler Behoud personeel
Almere	• *Meerdere maatregelen hebben raakvlakken met deze pijler, maar worden bij een andere pijler besproken.*
Amsterdam	• Aanvullende toelage op salaris (A) • Behoud personeel door goed werkgeverschap en loopbaanperspectieven (B) • Bijdragen aan aantrekkelijk en bereikbaar Amsterdam (G)
Den Haag	• *Meerdere maatregelen hebben raakvlakken met deze pijler, maar worden bij een andere pijler besproken.*
Rotterdam	• Flexibele werk- en verloftijden (I)
Utrecht	• Lerarenonderzoek onder zittend personeel en studenten (E) • Opstart van een lerarenpanel (F) • Ontwikkelen van Utrecht & Leraar pakket (G) • Organiseren van in-company managementopleiding voor (toekomstige) directeuren en middenmanagers (H) • Inrichten lerend netwerk in de stad (M)

3.4.1 Overeenkomsten en verschillen tussen de maatregelen

Alle gemeenten zijn bezig met het verbeteren van het behoud van personeel, zowel binnen als buiten het convenant. Dat in Den Haag en Almere geen maatregelen specifiek op deze pijler zijn opgenomen in het convenant, betekent niet dat er geen aandacht voor behoud van huidig personeel is. In beide steden wordt bijvoorbeeld wel ingezet op het ontzorgen van huidig personeel en verlagen van de werkdruk. Deze maatregelen zijn echter in het convenant opgenomen met andere doelen (nieuwe instroom, anders organiseren), en worden daarom bij de andere pijlers besproken. Het kan ook zijn dat de financiering van die maatregelen niet vanuit het convenant komt. In dat geval valt de maatregel buiten de onderzoeksscope van dit rapport.

Bij de andere steden (Amsterdam, Utrecht en Rotterdam) hebben de maatregelen altijd in brede zin het doel om huidige leraren te behouden door het beroep en het werkklimaat aantrekkelijker te maken. In de manieren waarop de steden dit doel willen bereiken, vallen twee doorsnijdende thema's op:
Zowel in Amsterdam als in Utrecht wordt beoogd het werkklimaat van de leraar aantrekkelijker te maken middels maatregelen die gericht zijn op goed werkgeverschap en het bieden van loopbaanperspectief. Dit uit zich met name in het aanbieden van leerarrangementen en professionaliseringstrajecten (Amsterdam, maatregel B; Utrecht, maatregel H) en het uitwisselen van ervaringen en inspirerende voorbeelden (Utrecht, maatregel G en maatregel M). In Utrecht is bovendien extra aandacht voor het achterhalen van kenmerken van en randvoorwaarden voor goed werkgeverschap (maatregel E en maatregel F). Hierbij worden leraren nauw betrokken.

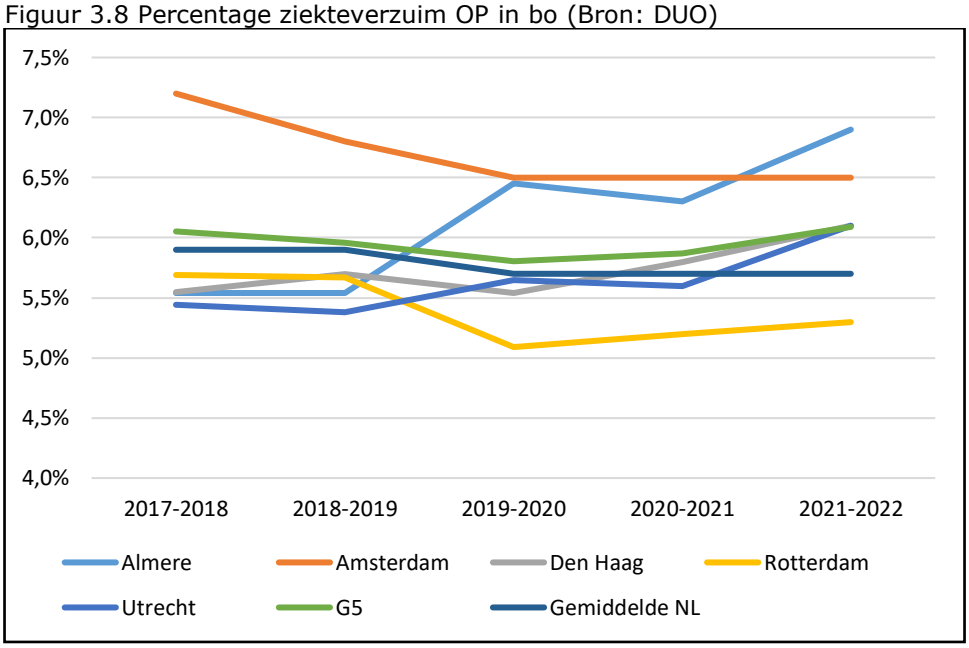
Amsterdam kiest er daarnaast voor om met een financiële impuls het beroep aantrekkelijker te maken. Dit vertaalt zich direct naar de toelage voor op het salaris van

leerkrachten op een school met een relatief hoog gewicht (maatregel A),[11] en indirect naar het beschikbaar maken van betaalbare huisvesting en mobiliteit in de stad (maatregel G). Amsterdam is de enige stad in de G5 die ervoor kiest om met een financiële prikkel leerkrachten voor de stad te behouden. Dit ligt enigszins voor de hand, aangezien Amsterdam binnen de G5 de duurste stad is om in te wonen. In zowel Rotterdam als Den Haag is een toelage op het salaris als maatregel overwogen, maar hier is uiteindelijk van afgezien vanwege de hoge kosten van de maatregel in combinatie met twijfels over de effectiviteit ervan. Rotterdam beoogt het beroep op kwalitatieve wijze aantrekkelijker te maken, door scholen de mogelijkheid te bieden om flexibele werk- en verloftijden te hanteren (maatregel I). In de praktijk zijn voor deze maatregel nauwelijks aanvragen geweest, omdat scholen zonder subsidiegelden al flexibele werktijden hanteren op basis van maatwerkafspraken. Deze maatregel wordt hierna dan ook buiten beschouwing gelaten.

3.4.2 Ontwikkeling relevante kwantitatieve indicatoren

In hoeverre het beleid voor het behoud van docenten succesvol is, kan op vele manieren inzichtelijk gemaakt worden. G5-breed zijn er twee kwantitatieve indicatoren beschikbaar die hier inzicht in bieden: ziekteverzuim en uitstroom. Zoals hierboven beschreven wordt ingezet op het beroep en het werkklimaat aantrekkelijk(-er) te maken. De verwachting is dat dit leidt tot minder (langdurig) ziekteverzuim en uitstroom. Tegelijkertijd is het ook zo dat de maatregelen onder de pijlers Anders organiseren en Nieuwe instroom ook als expliciet doel hebben de werkdruk van leraren te verlagen – en daarmee indirect ook het ziekteverzuim en uitstroom. De indicatoren zijn dus niet één-op-één te koppelen aan het succes van de pijler Behoud van Personeel.

Figuur 3.8 Percentage ziekteverzuim OP in bo (Bron: DUO)



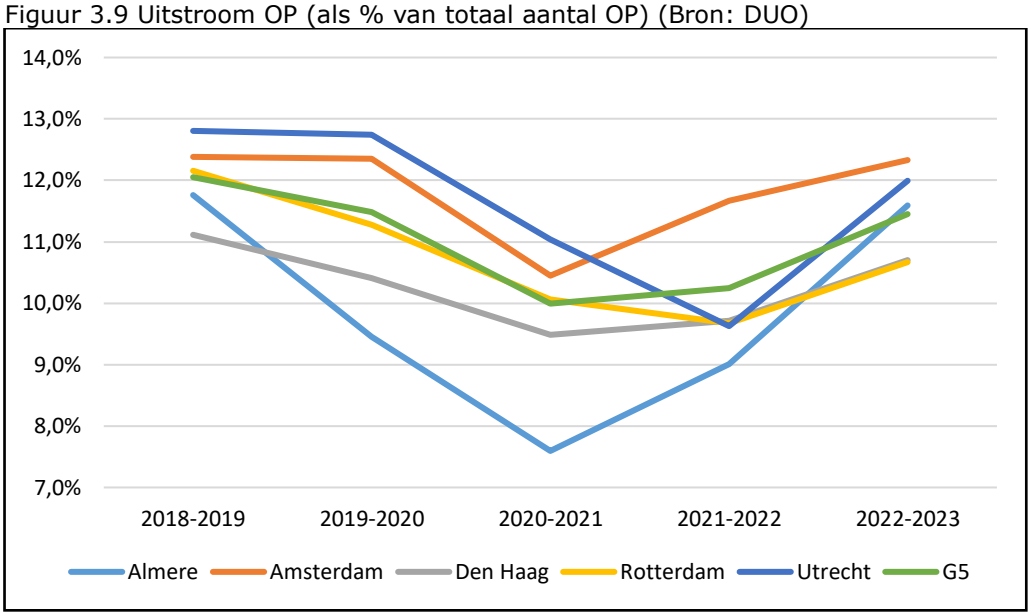
[11] Voor leraren op een school met een relatief laag schoolgewicht is de toelage ruim 700 euro per jaar. Bij een school met een relatief hoog schoolgewicht is dat ruim 1900 euro per jaar. Deze bedragen zijn in de loop van de convenantsperiode gewijzigd; in eerste instantie was het voor scholen met laag gewicht 900 euro, en voor scholen met hoog gewicht 2300 euro.

Wat betreft ziekteverzuim (Figuur 3.8) is het beeld gemengd. Gemiddeld genomen is het ziekteverzuim in de G5 niet enorm veranderd. De verschillen tussen de steden zijn ook niet levensgroot, maar wat wel opvalt is dat de trend nogal verschilt. Zo zijn Rotterdam en Amsterdam erin geslaagd het ziekteverzuim terug te dringen. In Den Haag, Utrecht, en Almere wijst de trend juist op een stijgend ziekteverzuim. Met name in Almere is de stijging fors te noemen (een kwart hoger dan in 2017-2018). Er is geen duidelijke aanwijsbare reden hiervoor. Rotterdam, Utrecht, en Almere hebben doelen opgenomen in hun convenant omtrent verzuim, maar alleen Rotterdam is erin geslaagd dit daadwerkelijk terug te dringen. In de gesprekken met convenantspartners van de verschillende steden wordt alleen corona aangehaald als aanjager van hoger ziekteverzuim.

Als we de G5 cijfers vergelijken met het landelijk gemiddelde, dan valt op dat in het begin van de meetperiode alleen Amsterdam een hoger verzuim had dan het landelijk gemiddelde. Aan het einde van de periode is dat beeld gekanteld, en is Rotterdam de enige stad waar het ziekteverzuim lager ligt dan het landelijk gemiddelde.

De ontwikkeling van uitstroom is sterk gekleurd door de coronapandemie, zoals te zien in Figuur 3.9. In alle steden is de uitstroom sterk lager tijdens de pandemie, en stijgt die daarna weer. Dit maakt het lastig om een structurele trend waar te nemen. In Almere, Amsterdam, en Den Haag is de uitstroom in 2022-2023 praktisch net zo hoog als in 2017-2018. In Utrecht is de uitstroom bijna een procentpunt lager in 2022-2023 dan in het eerste jaar, en in Rotterdam anderhalf procentpunt lager. Gemiddeld is de uitstroom licht afgenomen.

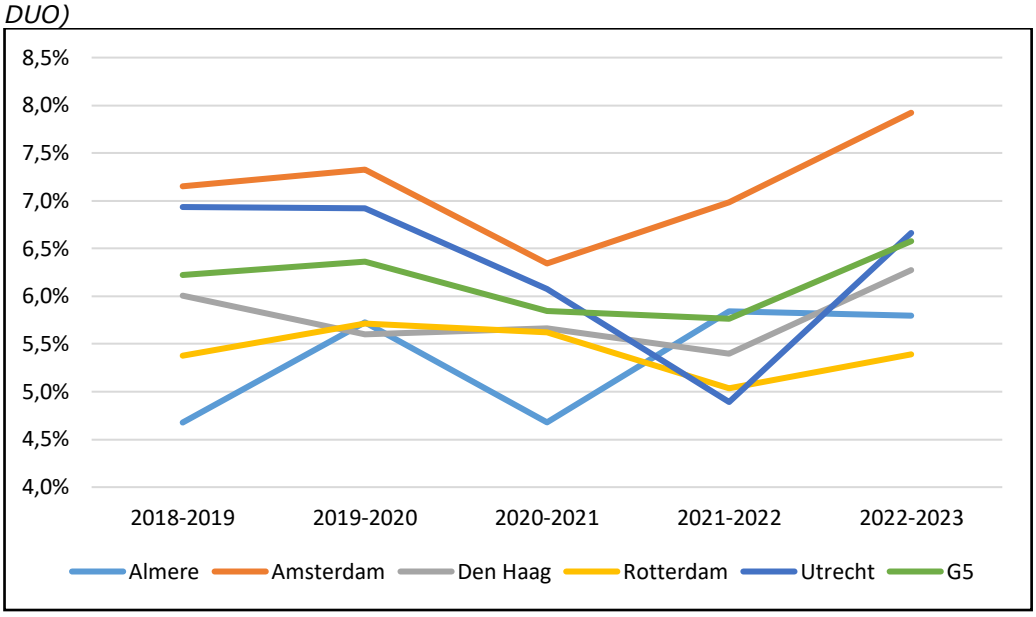
Figuur 3.9 Uitstroom OP (als % van totaal aantal OP) (Bron: DUO)



De uitstroom kan opgesplitst worden in uitstroom uit de sector, en uitstroom naar een andere gemeente. De uitstroom uit de sector is te zien in Figuur 3.10, en de uitstroom naar een andere gemeente in Figuur 3.11.

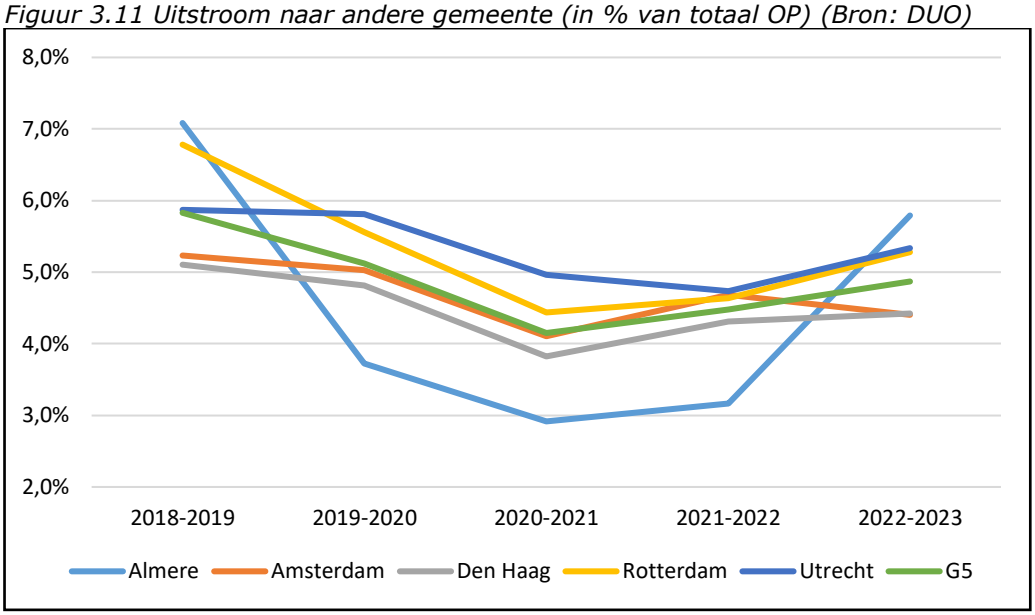
Als we beide figuren vergelijken valt op dat beide vormen van uitstroom in 2018-2019 ongeveer even groot waren. Aan het einde van de studieperiode is de uitstroom naar andere gemeentes echter een stuk lager dan de uitstroom uit de sector. Enerzijds komt dit doordat de uitstroom uit de sector in Amsterdam en Almere gestegen is, anderzijds doordat de uitstroom naar andere gemeentes voor alle steden gedaald in de tijdsperiode gedaald is. Tussen 2018-2019 en 2022-2023 is het dus relatief aantrekkelijker geworden in één van de G5 gemeentes te werken dan in een randgemeente. Ook hier is weer te zien dat na een dip in 2020-2021 de uitstroom naar andere gemeenten overal stijgt. Opvallend zijn de gestegen uitstroom uit de sector in Amsterdam, en de scherp gestegen uitstroom uit de sector in Utrecht in 2022-2023. Hier is geen duidelijk aanwijsbare reden voor, maar het is goed hier scherp op te zijn. Daarnaast valt de scherpe daling in uitstroom naar andere gemeentes in Almere op gevolgd door een scherpe stijging. De stijging lijkt grotendeels samen te hangen met uitstroom naar Amsterdam.

Figuur 3.10. Uitstroom OP uit sector jonger dan 60 jaar[12] (in % van totaal OP) (Bron: DUO)



[12] Bij uitstroom uit sector ouder dan 60 jaar zit ook natuurlijke uitstroom in de vorm van pensionering. Door alleen uitstroom jonger dan 60 mee te nemen bij de categorie uitstroom uit sector nemen we alleen uitstroom mee waar het convenant invloed op kan uitoefenen.

Figuur 3.11 Uitstroom naar andere gemeente (in % van totaal OP) (Bron: DUO)



3.4.3 Opbrengsten en factoren van invloed

Zowel in Amsterdam als Utrecht wordt benadrukt dat de netwerken die zijn ontstaan vanuit de maatregelen een bijzonder waardevolle opbrengst zijn, doordat meer bewustzijn wordt gecreëerd over loopbaankansen en de rol die schoolbesturen (schoolleiders, HR-medewerkers) hierbij spelen als werkgevers. In beide steden bestaat de wens om deze netwerken ook na afloop van de convenanten vast te houden, eventueel ingepast in de onderwijsregio's.

Zowel in Amsterdam als Utrecht bleek minder animo te zijn voor (delen van) het ontwikkelaanbod dan aan de voorkant gedacht was. In beide steden speelden communicatie over en bekendheid van het beschikbare aanbod hierin een rol. Amsterdam heeft hierop actie ondernomen door individuele schoolleiders te benaderen om het aanbod onder de aandacht te brengen, met als resultaat een verhoogd deelnemersaantal. Utrecht heeft door middel van een gerichte marketingcampagne met flyers en posters en een aparte website voor de Utrecht Leert Academie de bekendheid van het aanbod vergroot. In Utrecht is bovendien gekozen voor een jaarlijkse herinventarisatie van de opleidingsbehoefte, zodat hier met het scholingsaanbod direct op ingespeeld kan worden. Dit is een succesvolle aanpak gebleken, die heeft geleid tot meer deelnemers aan trainingen en cursussen.

Aangezien Amsterdam de enige stad is die heeft gekozen voor een financiële impuls om het beroep aantrekkelijker te maken, kunnen de opbrengsten van deze maatregelen niet met de andere steden vergeleken worden. De Amsterdamse convenantspartners gaven in de verdiepende gesprekken aan dat zij het idee hebben dat deze maatregel een gunstig effect heeft. Dit is echter moeilijk te onderbouwen op basis van de beschikbare cijfers. Wel zal hier komend jaar gericht onderzoek op worden uitgevoerd door Education Lab.

Zowel in Amsterdam als Utrecht wordt corona herhaaldelijk benoemd als negatieve factor in de uitvoering van de maatregelen binnen deze pijler. Door de druk van coronamaatregelen en ziekteverzuim door corona op het primaire proces hebben leraren minder tijd en voelen zij minder ruimte om deel te nemen aan scholingsactiviteiten. In

Utrecht zijn twee maatregelen zelfs komen te vervallen (maatregelen F en G), mede doordat deze ongelukkig samenvielen met coronalockdowns.

Gebrekkige communicatie over de mogelijkheden binnen de maatregelen bleek ook in beide steden een negatieve bijdrage te leveren aan het succes van de maatregelen. Zowel in Utrecht als Amsterdam is hierop succesvol actie ondernomen.

3.4.4 Leerpunten

Aandacht voor het behouden van huidige leerkrachten binnen de steden in de G5 is een belangrijk onderdeel van het bestrijden van de tekorten. Immers, zelfs het significant verhogen van de instroom levert weinig op als de uitstroom uit de sector even groot of groter is. Het inzetten op goed werkgeverschap en de (financiële) aantrekkelijkheid van het beroep lijkt een voor de hand liggende manier om hieraan bij te dragen. Steden geven hier op verschillende manieren invulling aan. Het relatief lage aantal maatregelen dat in de tabel staat moet dus ook zeker niet verward worden met een gebrek aan focus op het behoud van leraren. Zo zijn er diverse maatregelen gericht op lerarenbehoud buiten het convenant (en dus buiten de scope van dit onderzoek).[13] Ook geven steden aan dat hun inzet op Anders Organiseren en Nieuwe Instroom (met name zij-instroom) juist is gericht op het behoud van leraren, door het vak structureel anders in te richten, en zo de werkdruk te verminderen.

Van de maatregelen die binnen deze pijler vallen, is moeilijk te zeggen of en hoe ze bijdragen aan het bestrijden van de tekorten. Enerzijds omdat er veel vergelijkbare maatregelen binnen andere pijlers zijn, en anderzijds omdat niet inzichtelijk te maken is wat het lerarentekort zou zijn zonder maatregelen. Dit wordt ook benadrukt door de convenantspartners zelf. Zij wijzen met name op indirecte effecten en waardevolle inzichten die worden opgedaan in netwerken die via de maatregelen zijn ontstaan. Zoals de convenantspartners in Amsterdam benoemen, zou het bieden van loopbaanperspectief vooral bijdragen aan het behoud van leraren indien hiermee met name leerkrachten worden bereikt die vastlopen in hun werk en door middel van scholing vernieuwde passie en energie voor hun beroep op kunnen doen. Het is moeilijk te zeggen of deze doelgroep ook met de huidige maatregelen wordt bereikt.

[13] Zo heeft Den Haag via een gemeentesubsidie (Haagse educatieve agenda) ook maatregelen voor behoud personeel, buiten het convenant om.

4 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk beantwoorden we de onderzoeksvragen zoals gegeven in hoofdstuk 1. Daarop volgen de aanbevelingen op basis van alle resultaten van het onderzoek.

4.1 Beantwoording van de onderzoeksvragen

Hoofdvraag:
In hoeverre draagt de uitvoering van de maatregelen in de convenanten bij aan vermindering van de personeelstekorten?
Ondanks de convenanten en de vele daaronder vallende en aanvullende maatregelen is het lerarentekort helaas niet opgelost. Het lerarentekort blijkt een hardnekkig probleem, dat door complexe en samenhangende omstandigheden voortduurt en waarvoor geen simpele oplossing voorhanden is. Het vraagt om creativiteit en volharding en daar is met de convenanten ook een flinke slag in gemaakt. Zo is er veel samen opgetrokken bij het uitvoeren van de maatregelen, wat heeft geleid tot meer samenwerking en solidariteit dan voor het convenant.

Het vaststellen van de effecten van de maatregelen en de causaliteit daarvan is echter lastig. Uitzondering hierop is de regeling zij-instroom, waar alle steden op hebben ingezet en waar ook een duidelijke positieve trend in te zien is. Alle geraadpleegde betrokkenen bij het convenant zijn ervan overtuigd dat het lerarentekort groter zou zijn als de maatregelen niet waren uitgevoerd. Dat is voor anders organiseren goed voor te stellen, omdat het op relatief grote schaal is gelukt om OOP'ers aan te trekken die een deel van het lerarentekort oplossen door extra handen in de klas.[14] Zonder de mogelijkheden en middelen van de convenanten is het aannemelijk dat de regeling zij-instroom en Anders organiseren – de twee grootste maatregelen – minder nieuwe professionals voor het onderwijs zouden opleveren. De maatregelen ter voorkoming van uitval bestaande leerkrachten hebben volgens de gesproken partijen ook effectief, maar is veel moeilijker om in de cijfers terug te zien/'hard' te maken.

Subvragen:
1. Welke maatregelen staan beschreven in de convenanten?
In de convenanten staan maatregelen beschreven die toegespitst zijn op de specifieke context van de gemeente. Zo heeft Almere bijvoorbeeld te maken met een groeiende leerlingpopulatie en merkt Rotterdam dat de personeelstekorten zich concentreren op scholen met een hogere schoolweging. Die verschillen vragen om een andere aanpak en dus andere maatregelen. Dat is ook terug te zien in de convenanten.

Toch kennen de convenanten onderling een aantal overeenkomsten in hun aanpak van het lerarentekort en zijn er vier pijlers te herkennen waarop door alle convenanten in meer of mindere wordt ingezet:
1. Nieuwe instroom van leraren: onder andere via wervingscampagnes voor de regeling zij-instroom en het aantrekken van pas afgestudeerde pabo-studenten;

[14] Tegelijkertijd is deze ontwikkeling ook door andere impulsen gevoed, bijvoorbeeld door het Nationaal Programma Onderwijs.

2. Anders organiseren van het onderwijs: onder andere via de regeling Andere dag- en weekindeling G5 en de inzet van vakleerkrachten;
3. Behoud van personeel: onder andere via het verlagen van de werkdruk van leraren en het bieden van meer loopbaanperspectief;
4. Anders opleiden van leraren: onder andere via maatwerkopleidingen.

2. In hoeverre zijn de afgesproken maatregelen uitgevoerd conform plan?
In Deel 2 van dit rapport zijn de afzonderlijke maatregelen per stad beschreven. Daarin is beschreven of de maatregelen conform plan zijn uitgevoerd, of dat ze zijn bijgesteld (en waarom). Globaal kunnen we stellen dat er op iedere maatregel wel wijzigingen zijn geweest. Sommige maatregelen zijn niet van de grond gekomen, andere maatregelen zijn later gestart vanwege corona of personeelswisselingen. De mate van wijziging verschilt.

3. Hoe verloopt de uitvoering van de maatregelen? In welke zin is afgeweken van het plan en waarom?
In Deel 2 van dit rapport wordt per maatregel kort het verloop van de uitvoering besproken. Ook hiervoor geldt dat het ondoenlijk is om een eenduidig antwoord te geven. Globaal kunnen we stellen dat er op iedere maatregel wel wijzigingen zijn geweest. Door middel van 'trial and error' zijn nieuwe invalshoeken geprobeerd of nieuwe oplossingen bedacht. Succesvolle interventies zijn toegevoegd (denk bijvoorbeeld aan het overnemen van de website Andersom door Almere en Den Haag), minder succesvolle elementen afgeschaald of gestopt (denk bijvoorbeeld aan bepaalde wervingscampagnes die niet effectief bleken).

4. Welke aansturingsstrategieën hanteren de convenanten?
In alle steden wordt geredeneerd vanuit een gezamenlijke, stadsbrede verantwoordelijkheid om het lerarentekort terug te dringen, en zijn er gezamenlijke afspraken gemaakt die de samenwerking en solidariteit ten goede zijn gekomen.

Echter, er is wel een duidelijk verschil in de aansturing van de convenanten en de mate waarin de aanpak gecentraliseerd is. Utrecht, Amsterdam en Almere kiezen voor een meer gecentraliseerde uitvoering van de maatregelen, waarbij de inhoud van de maatregelen voor alle deelnemende besturen hetzelfde is en per maatregel een jaarlijks budget wordt vastgesteld. Rotterdam en Den Haag kiezen daarentegen voor een decentrale aanpak, waarbij op pijlerniveau gezamenlijke afspraken zijn gemaakt, maar besturen naar eigen inzicht invulling geven aan de maatregelen en besteding van de beschikbare middelen bepalen.

5. Hoe is de solidariteit tussen de schoolbesturen?
Over de solidariteit binnen de convenanten wordt in de meeste steden wisselend geoordeeld. De gezamenlijke afspraken binnen en tussen de convenanten benoemd worden daarbij aangehaald, bijvoorbeeld met het oog op onderlinge concurrentie. In de praktijk blijkt het nog lastig voor schoolbesturen om altijd solidair op te treden. Wanneer de tekorten hoog oplopen en de druk op besturen toeneemt, wordt in de meeste steden ervaren dat dit de solidariteit in de weg zit.

6. Hoe verloopt de samenwerking tussen de convenantspartijen?
Over het algemeen zijn de besturen binnen alle convenanten overwegend positief over de samenwerking bij de uitvoering van het convenant. In meerdere steden wordt gesproken van een gezamenlijk urgentiebesef dat bijdraagt aan de wil om samen te werken. In alle steden is veel geïnvesteerd in het leggen van korte communicatielijnen en het opbouwen van onderlinge netwerken. Over de jaren heen heeft dat erin geresulteerd dat men elkaar goed weet te vinden en er steeds meer uitwisseling van ervaring/kennis plaatsvindt. Samenwerking tussen schoolbesturen, maar ook met lerarenopleidingen en de gemeente is veelal geïntensiveerd als gevolg van de convenanten. Echter heeft de verbeterde samenwerking niet altijd geleid tot meer solidariteit, zoals het antwoord op de vorige vraag laat zien.

7. In hoeverre worden de afgesproken resultaten behaald?
Niet voor iedere maatregel is een kwantitatief doel vastgesteld, of de opgenomen doelen in de convenanten zijn niet meer relevant/achterhaald. Dat maakt het niet mogelijk om voor alle maatregelen te bepalen of de doelen zijn behaald. In Deel 2 van dit rapport is per maatregel beschreven of er (vooraf) doelen zijn vastgelegd en in welke mate deze zijn behaald.

Eén maatregel die we hier specifiek willen uitlichten is de zij-instroom. Het is niet in alle steden gelukt om de doelen wat betreft het aantal zij-instromers per jaar te behalen, die zijn soms te ambitieus gebleken. Het lijkt volgens de betrokken steeds moeilijker om de jaarlijkse doelen te halen, omdat de vijver leeg begint te raken. Vaak zijn er ook doelen vastgesteld om de tussentijdse uitstroom van zij-instromers te verlagen. Deze doelen zijn veelal wel gehaald. Ondanks dat niet alle doelen gehaald zijn, zijn de steden zeer trots op hetgeen wél is bereikt met de regeling zij-instroom, namelijk het aantrekken van nieuwe geschikte leraren die anders niet in het onderwijs zouden instromen.

8. Welke factoren zijn van invloed op het behalen van resultaten?
Er is een aantal overeenkomstige factoren van invloed op de maatregelen van één of meerdere pijlers:

- Corona: de coronapandemie heeft op verschillende manieren roet in het eten gegooid. De prioriteit kwam te liggen bij het primaire onderwijsproces, waardoor er geen tijd was om nieuwe maatregelen op te starten. Bovendien heeft corona ook ziekteverzuim en dus vertraging tot gevolg gehad;
- Communicatie: de mogelijkheden van maatregelen moeten helder gecommuniceerd worden aan de beoogde doelgroep. Als de doelgroep niet bereikt wordt, of de informatie is niet duidelijk, heeft dat onvermijdelijk negatieve gevolgen. Informatiebijeenkomsten of websites zijn daarom opgezet;
- Financiële prikkels: wanneer er financiële prikkels verbonden zitten aan bepaalde maatregelen, is dat van invloed op deelname. Indien er kosten verbonden zitten aan een (maatwerk)opleiding, zullen minder personen deelnemen. Worden die kosten gedekt, dan pakt dat positief uit. Ook een beter salaris na het afronden van een opleiding zorgt voor meer deelname en resultaat;
- Samenwerking: door het convenant is er meer samengewerkt tussen schoolbesturen, gemeenten en opleidingsinstituten. Wanneer er al een historie

van samenwerking is, zorgt dat veelal voor minder frictie. Betrokkenen geven aan dat de samenwerking is verbeterd tussen partijen sinds het convenant.

Er zijn ook specifieke factoren van invloed voor de twee maatregelen die als meest belangrijk worden gezien. Bij Anders organiseren moeten scholen vanuit hun onderwijsconcept of -visie bepalen hoe anders organiseren het beste ingezet kan worden. Gebeurt dat uit noodzaak ("ik heb vandaag een andere professional nodig"), dan is het niet toekomstbestendig. Voor de zij-instroom is goede begeleiding op maat van belang. Iedere starter heeft begeleiding nodig, de ene meer dan de andere. Voor zowel anders organiseren als zij-instroom is bovendien vaak meer bekostiging nodig volgens betrokkenen.

9. Hoe verloopt de ontwikkeling van de kwantitatieve indicatoren rondom het lerarentekort?
Het lerarentekort, afgetekend aan het aantal openstaande en verborgen vacatures, is gedurende de convenantsperiode niet gedaald. Dat concluderen we op basis van de meest recente cijfers van het onderzoek van CenterData.
In dit eindrapport focussen we op de kwantitatieve indicatoren die verband houden met de vier pijlers. Daarin zien we dat:

- Het aandeel OOP in het personeelsbestand nog steeds groeit;
- De uitstroom naar andere gemeenten is gedaald, maar de uitstroom uit de sector (waaronder pensionering) niet[15];
- Het aantal zij-instromers is sterk toegenomen. In de G5 is gemiddeld 8% van de leraren in het po een zijistromer. Dit was voorafgaand aan de convenanten gemiddeld 1,5%;
- De ontwikkeling van de instroom in de pabo vertoont een grillig beeld. In de meeste steden ligt de instroom in schooljaar 2022-2023 rond hetzelfde niveau als in schooljaar 2018-2019.

10. Wat kan gezegd worden over de impact van de convenanten op het lerarentekort (doeltreffendheid)?
Het is slechts beperkt mogelijk om 'harde' uitspraken te doen over de doeltreffendheid, omdat het nauwelijks mogelijk is causale effecten vast te stellen. Een uitzondering hierop is de regeling zij-instroom. Door de maatregelen die zijn genomen op de zij-instroom zijn er nieuwe leerkrachten opgeleid voor de G5, waardoor het lerarentekort een stukje kleiner is geworden. Ook kan gesteld worden dat de toegenomen inzet van OOP in het onderwijs heeft bijgedragen aan het verlichten van de werkdruk van leraren en het continueren van het onderwijs ondanks het lerarentekort. De mate waarin de andere maatregelen hebben bijgedragen aan het terugdringen van de tekorten is moeilijk (causaal) vast te stellen. Gesproken betrokkenen zijn overtuigd dat hun maatregelenpakket als geheel effect heeft gehad. Een situatie zonder anders organiseren en zij-instroom, doorgaans gezien als de twee belangrijkste maatregelen, is voor hen niet voor te stellen. Dat zou grote gevolgen hebben voor de continuïteit van het onderwijs. De maatregelen ter voorkoming van uitval van zittende leerkrachten waren volgens de gesproken partijen ook effectief, maar dit is veel moeilijker om in de cijfers terug te zien/'hard' te maken.

[15] In drie van de vijf steden is het aandeel gepensioneerden binnen de groep uitstroom uit de sector gestegen in de convenantsperiode. Het aandeel gepensioneerden fluctueert tussen 20 en 50%.

4.2 Aanbevelingen

In deze paragraaf doen we enkele aanbevelingen voor gemeenten die overwegen om ook een convenant lerarentekort in het leven te roepen, naast aanbevelingen over hoe het ministerie OCW kan sturen op monitoring. We starten met een tweetal algemene aanbevelingen, waarna we suggesties doen hoe het monitorings- en sturingsproces in te richten. Als laatste geven we vier pijlerspecifieke suggesties.

Algemeen

De eerste aanbeveling is dat *partnerschap tussen schoolbesturen* een absolute voorwaarde is voor het aanpakken van het lerarentekort. Met partnerschap bedoelen we dat er besef is bij de schoolbesturen dat het lerarentekort een gezamenlijk probleem is, en commitment op samenwerking in het tegengaan daarvan. Het is dus aan te bevelen dat er op stadsniveau ingezet wordt op netwerkvorming, samenwerking tussen schoolbesturen, en solidariteit. Idealiter worden ook lerarenopleidingen en de gemeente van meet af aan betrokken bij dit proces. Dit is nodig om bepaalde maatregelen succesvol te kunnen uitvoeren (met name rondom zij-instroom). Daarnaast voorkomt gezamenlijk optrekken een *ratrace*; namelijk dat individuele besturen maatregelen gaan nemen die voor hen het lerarentekort verminderen, maar elders in de stad juist doen toenemen.

De tweede aanbeveling komt voort uit de observatie dat de meeste maatregelen met elkaar samenhangen. Het is dan ook aan te bevelen om niet te wedden op één paard, maar in te zetten op een set aan maatregelen die met elkaar samenhangen. Anders organiseren biedt bijvoorbeeld kansen voor Behoud Leraren (inzet van andere professionals vermindert werkdruk, en biedt ook kansen voor ontwikkelperspectief). Anders organiseren kan alleen maar succesvol zijn als de opleiding daar op aansluit, waar op gestuurd moet worden door Anders opleiden.

Monitorings- en sturingsproces

Het lerarentekort is een complex, dynamisch probleem, en er zijn geen kant-en-klare oplossingen.

Het lerarentekort bestaat niet in een vacuüm. Arbeidsmarkttekorten spelen ook in veel aanpalende sectoren, zoals kinderopvang. Maatregelen in één gemeente kunnen leiden tot een vermindering van het tekort daar, terwijl het tekort in omliggende gemeenten toeneemt. De maatregelen zelf vereisen coördinatie tussen uiteenlopende actoren op stads-, bestuurs-, en schoolniveau. In het perspectief van de nieuwe onderwijsregio's is het nodig om ook op dit niveau te coördineren. Door deze complexiteit van factoren en actoren kan de precieze uitwerking van de maatregelen niet van te voren worden voorspeld. Daarnaast is er nog weinig kennis over *bewezen* effectieve interventies voor het oplossen van het lerarentekort. Schoolleiders ervaren wel dat bepaalde maatregelen effectief zijn in het tegengaan van het tekort,[16] maar onder welke randvoorwaarden precies is nog niet bekend.

[16] Het gaat dan om het verlagen van de werkdruk van leraren, extra aandacht voor het welbevinden van de leraar, en een intensievere begeleiding en mentoring van startende leraren. Ook wordt het door schoolleiders als belangrijk gezien om het onderwijs anders te organiseren (bijvoorbeeld door de inzet van andere professionals naast de leraar) en het stimuleren van continue professionele ontwikkeling. Voor meer informatie zie het Technisch rapport Dagelijkse oplossingen leraren en schoolleidersrapport in De Staat van het Onderwijs 2024. https://www.onderwijsinspectie.nl/documenten/rapporten/2024/04/17/technisch-rapport-dagelijkse-oplossingen-leraren-en-schoolleiderstekort

Het is daarom belangrijk dat er op convenantniveau de vrijheid is om de inhoud en uitvoering van maatregelen aan te passen (zie Deel 2 voor beknopte beschrijving van de aanpassingen). Dit kan als omstandigheden of inzichten wijzigen, en blijkt dat een maatregel niet het beoogde effect heeft. Hierbij moet wel benadrukt worden dat vrijheid geen vrijblijvendheid betekent. De vrijheid hier betreft de ruimte om benodigde tussentijdse bijstellingen te realiseren, zonder dat de doelen en beoogde opbrengsten uit het oog raken. Door doelgericht te sturen en te monitoren kun je bijtijds anticiperen op veranderingen in het licht van de beoogde opbrengsten.

Flexibel aanpassen van maatregelen kan op gespannen voet staan met leren wat werkt.
Deze dynamiek is een wezenskenmerk van de onderwijscontext. Er kunnen zwaarwegende argumenten zijn die er toe nopen maatregelen tussentijds bij te stellen. Belangrijk is wel dat goed beschreven en geanalyseerd wordt waarom dit nodig is en hoe de bijgestelde maatregel bijdraagt aan de gestelde doelen. Het tegengaan van het lerarentekort vergt een lange adem, en tussentijds maatregelen toevoegen, wijzigen, of verwijderen maakt het lastig om te bepalen welke maatregel nu welk effect op het tekort heeft. Er ontstaat wel kennis over wat *niet* werkt in een bepaalde context, maar lessen over wat *wel* werkt zijn lastiger te trekken – zeker in andere contexten. Door de individuele steden wordt dit minder als een probleem gezien. Doordat de schoolbesturen en penvoerders continu met elkaar in gesprek zijn is er een informeel monitoringssysteem. Dit systeem geeft voor hen vaak voldoende input om te merken dat bepaalde maatregelen anders uitpakken. Dit is voor hen voldoende om te kunnen bijsturen naar wel werkende aanpakken *in de lokale context*. Het risico hiervan is dat de kennis impliciet blijft, en niet altijd duidelijk is wat nu precies de werkzame mechanismes zijn.

Om te weten wat werkt is een strak monitorings- en rapportageproces nodig.
Deze dynamiek is niet alleen een uitdaging voor de convenantspartijen, maar ook voor het Ministerie van OCW. Door de flexibiliteit en dynamiek *binnen* de verschillende gemeentes is het lastig om harde lessen te trekken over de effectiviteit van maatregelen *tussen* gemeentes. De beschreven opbrengsten zijn contextafhankelijk, waardoor toepassing buiten de G5 een vertaalslag nodig hebben. Ondanks dat er een proces van zelfevaluatie als eis is gekoppeld aan de convenantsubsidies, zien we in de praktijk veel verschil in de manier waarop de voortgang en de opbrengsten van de maatregelen gemonitord worden. Om het lerarentekort tegen te gaan, is het belangrijk stadsoverstijgend te leren. Het is dus aan te bevelen strakker te sturen op dit monitorings- en rapportageproces. Dit betekent dat er per maatregel een duidelijk omschreven doel is op stadsniveau. Dit doel is idealiter kwantitatief, waardoor het monitoren van voortgang en vergelijken tussen steden makkelijker wordt.

Het opstellen en monitoren van een theory of change helpt bij het leren wat werkt.
Het is aan te bevelen om per maatregel een *theory of change* op te stellen. Zo'n theorie beschrijft de causaliteitsketen van een individuele maatregel naar het tegengaan van het lerarentekort. Veruit de meeste maatregelen in de convenanten gingen niet rechtstreeks het lerarentekort tegen. Een theory of change helpt dan bij het monitorings- en sturingsproces. Een voorbeeld helpt om dit te verduidelijken. We weten dat veel startende leraren snel het onderwijs weer verlaten. De heersende theorie is dat dit is omdat het inherent lastig is om in je eentje voor een klas te staan, en dat startende leraren het

gevoel hebben in het diepe gegooid te worden en er alleen voor te staan. Hierdoor knappen ze af op het vak, en verlaten ze het onderwijs. Een mogelijke maatregel om dit tegen te gaan is het coachen van startende leraren door meer ervaren leraren. Dit moet het gevoel tegengaan in het diepe gegooid te worden, en door de coaching worden startende leraren geholpen in het voor de klas staan. Dit moet leiden tot meer werkplezier en weerbaarheid van startende leraren, waardoor ze minder snel het onderwijs verlaten. Minder startende leraren die het onderwijs verlaten gaan op hun beurt weer het lerarentekort tegen. Aan elke stap in de causaliteitsketen kun je een meetbaar (of merkbaar) doel hangen. Is het bijvoorbeeld zo dat startende leraren die gecoacht worden ervaren dat zij minder in het diepe gegooid worden dan startende leraren die niet gecoacht worden? Wat zijn de effecten op werkplezier en weerbaarheid? Verlaten gecoachte leraren inderdaad minder snel het onderwijs? Het vooraf opstellen én consequent monitoren van zo'n causaliteitsketen ondersteunt het sturings- en leerproces. Bij aanpassingen aan maatregelen hoef je de doelen alleen aan te passen in de mate waarin de *theory of change* wijzigt.

De laatste aanbeveling is om initiatieven in te bedden in een langere lopende ontwikkelagenda zodat voor de samenwerkingspartners, een helder richtinggevend en robuust kompas beschikbaar komt, dat voldoende flexibiliteit biedt voor tussentijdse bijstellingen. In zo'n ontwikkelagenda wordt rekening gehouden met interacties tussen maatregelen, en interacties met andere initiatieven buiten het convenant. De onderwijsregio's hebben de potentie zo'n langlopende agenda te zijn. Het is hierbij wel van belang dat er extra (financiële) aandacht is voor de grootstedelijke uitdagingen rond het lerarentekort.[17] Er is een breed gedeelde angst onder respondenten dat het niet continueren van de financiële ondersteuning zal leiden tot het stopzetten of afschalen van delen van de aanpak lerarentekort in hun stad.

Pijlerspecifiek

De diversiteit aan maatregelen én de verschillen tussen de G5 maken het lastig te voorspellen of een maatregel ook in een andere context succesvol kan zijn. Toch zijn er drie inhoudelijke aanbevelingen te maken op basis van maatregelen die *grosso modo* als succesvol zijn ervaren in alle gemeenten, en hierdoor inspirerend kunnen zijn voor andere regio's in het land die kampen met een lerarentekort.

De eerste is de aanbeveling om in te zetten op zij-instroom. Met zij-instroom kunnen relatief snel mensen opgeleid worden tot OP. Binnen elke stad bleek hier een vruchtbare vijver voor te zijn. Om zij-instroom succesvol te organiseren is het nodig dat het voortraject goed geregeld is. Met name goede communicatie speelt hier een sleutelrol, waarbij ingezet wordt op een persoonlijke wervingsaanpak met behulp van ervaringsdeskundigen. Wat ook nodig is, is een helder selectieproces, waardoor zowel kandidaten als scholen weten waar ze aan toe zijn – zeker als het voortraject niet gecombineerd kan worden met een voltijd baan. Als laatste moet voorkomen worden dat zij-instromers uitvallen tijdens of vlak na de opleiding. Het inzetten op goede begeleiding en coaching speelt hier een belangrijke rol.

[17] Deze grootstedelijke uitdagingen spelen met name in de G5, maar niet uitsluitend. Bij welke steden dat nog meer is was geen onderdeel van deze studie.

De tweede aanbeveling is om op tijd na te gaan denken over Anders organiseren. Hier zijn twee redenen voor. De eerste is dat bijna alle respondenten verwachten dat het lerarentekort alleen maar groter wordt komende jaren, ook buiten de G5. De tweede is dat er goede inhoudelijke onderwijskundige argumenten zijn om anders te organiseren (bv. vanuit een onderwijsvisie op complementaire teams). Als er in een vroeg stadium over nagedacht wordt, kan anders organiseren vanuit een heldere onderwijsvisie opgezet worden die past bij de school, het leerlingenbestand, en de leraren.

De derde gaat over het hoe van Anders opleiden. Dit dient vormgegeven te worden vanuit het perspectief van de onderwijsorganisatie; hoe wil je het onderwijs inrichten, en welke (andere) mensen en (andere) competenties zijn daarvoor nodig? Als die vragen beantwoord zijn, volgt de vraag hoe deze mensen het beste opgeleid kunnen worden. Professionalisering hoeft dan niet per se via de klassieke pabo-route te verlopen, maar kan ook via losse modules, of via de Ad PEP. Onafhankelijk van welke vorm van anders opleiden gekozen wordt, is het aan te raden te investeren in goede samenwerking met opleidingsinstellingen.

Tot slot is het voor Behoud van personeel aan te bevelen om verbinding te zoeken met maatregelen uit andere pijlers. Veel maatregelen uit andere pijlers dragen namelijk indirect bij aan het behoud van personeel. Zo kunnen maatregelen die gericht zijn op anders organiseren en verhogen van nieuwe instroom leiden tot een vermindering van de werkdruk en daarmee bijdragen aan het behoud van bestaand personeel. Daarnaast kunnen maatregelen die zich richten op anders opleiden een beter loopbaanperspectief bieden voor huidig personeel. Het is dus aan te bevelen om te verwachten interacties tussen maatregelen op te nemen in de theory of change. Deze verbindingen worden al gelegd in alle G5 steden, vaak in nauwe samenwerking met de gemeente of met andere steden binnen de G5, zowel binnen als buiten het convenant.

Verder is het van belang om invulling te geven aan goed werkgeverschap in het onderwijs van de toekomst. Welke behoeften hebben onderwijsprofessionals en hoe geven schoolbesturen als werkgevers hier invulling aan? Wat is hierbij de rol van schoolleiders en HR-medewerkers? En wat betekenen de ontwikkelingen in anders opleiden en anders organiseren van het onderwijs voor het werkklimaat en de aantrekkelijkheid van het beroep? Het investeren in netwerken om hierover met elkaar in gesprek te gaan en elkaar te inspireren is daarbij in meerdere steden een succesfactor gebleken. Dit kan dus ook een inspiratiebron zijn voor andere onderwijsregio's. Door samen te werken en ideeën uit te wisselen, wordt een werkomgeving gecreëerd die aantrekkelijk is voor zowel huidige als toekomstige onderwijsprofessionals.

5 Deel 2: Evaluatie per stad

5.1 Almere

5.1.1 Maatregelen per pijler

Pijler	Maatregel afgesloten in het convenant	Aanvullende maatregelen (vallen buiten de scope van dit onderzoek)
Nieuwe instroom van leraren	• Opzetten gezamenlijk begeleidingsprogramma voor nieuwe talenten binnen het onderwijs (maatregel A) • Faciliteren van begeleiding van zij-instromers voor scholen (maatregel E)	
Anders organiseren	• Zorgen voor extra ondersteuning binnen de school (maatregel B) • Ondersteuning bieden meet additionele en/of alternatieve invulling van lessen/dagdelen (maatregel D)	• Inzet van Onderwijs-ambassadeurs
Anders opleiden	• Specifieke scholing en werving van onderwijsassistenten en ander ondersteunend personeel (maatregel C)	• Maatwerktrajecten doorstroom MBO-HBO
Behoud personeel	• *Meerdere maatregelen hebben raakvlakken met deze pijler*	• Voorzien in ondersteunend, aanpalend beleid op het gebied van woningen voor onderwijspersoneel • Bestuursoverstijgende inschalingsafspraken • Organiseren van incompany opleidingen voor schoolleiders en IB'ers

5.1.2 Proces en resultaat per maatregel

Maatregel A: Opzetten gezamenlijk begeleidingsprogramma voor nieuwe talenten binnen het onderwijs

Inhoud en doel
Met deze maatregel is een gezamenlijk begeleidingsprogramma opgezet voor startende leraren. Ieder schoolbestuur had namelijk al een eigen inductieprogramma voor startende leraren. Het gezamenlijke begeleidingsprogramma bestaat onder andere uit het bieden van extra begeleiding, het vrijroosteren van starters, het faciliteren van dubbele bezetting in de eerste werkweken en het organiseren van gezamenlijke activiteiten voor starters. Dit programma heeft de naam 'Starters als cadeau' gekregen. Onderdeel van de maatregel is ook het organiseren van informatieavonden (Binden en boeien Almere), waarbij starters elkaar kunnen ontmoeten en ervaringen kunnen uitwisselen.

Met deze maatregel wordt nagestreefd om startende leraren zo veel mogelijk te behouden in het onderwijs. Meer concreet is de doelstelling maximaal 10% uitval en 5% minder mobiliteit.

Organisatie en verloop van uitvoering
Voor deze maatregel zijn de drie schoolbesturen in Almere vertegenwoordigd in een werkgroep, die beslist over de opzet en de verdere uitwerking van het gezamenlijke begeleidingsprogramma. Hogeschool Windesheim (pabo) is ook betrokken bij de organisatie, maar maakt geen onderdeel uit van de werkgroep. Zij leveren de startende leraren en zijn erg betrokken bij de mogelijkheden tot professionaliseren.

Om tot een gezamenlijk begeleidingsprogramma te komen is gekeken naar wat de individuele schoolbesturen zelf al deden aan begeleiding voor starters. Er lag dus al een basis om aan verder te werken. Uit het soms wat versnipperde aanbod per schoolbestuur is één aanpak ontstaan, waaraan alle werkgroepleden constructief en volgens planning hebben samengewerkt. Gaandeweg zijn er kleine verbetering doorgevoerd in de maatregel. Het gaat dan bijvoorbeeld om het aanpassen van de tijden van de informatieavonden en de onderwerpen die daarin aan de orde komen. Er bleek bijvoorbeeld dat starters behoefte hadden aan tips over het voeren van oudergesprekken. Ook zijn starters uit de nabije omgeving (bijv. Zeewolde) welkom om aan te sluiten bij de informatieavonden, om daarmee Almere 'in the picture' te zetten.

Opbrengsten en factoren van invloed
De opbrengst van de maatregel is dat er in totaal 75 starters worden begeleid en tot nu toe zonder uitval. Wel is er sprake geweest van één starter die is verhuisd naar een andere gemeente. Daarmee is de doelstelling van de maatregel behaald.

Om het begeleidingsprogramma invulling te kunnen geven, is allereerst goed geluisterd naar de behoeftes van starters. Zij willen graag op maat geholpen worden met goede begeleiding en veelal in de klas en op de school. Op die behoefte wordt zo goed als mogelijk ingespeeld. Echter kunnen niet alle scholen dat op dezelfde manier bieden, om verschillende redenen. Een andere succesfactor van het begeleidingsprogramma is dat er drie keer per jaar inhoudelijke bijeenkomsten worden georganiseerd met sprekers over

onderwerpen die de starters zelf hebben ingebracht. Dergelijke bijeenkomsten blijken zeer waardevol voor starters.

Negatieve factoren om leraren te behouden in het onderwijs in Almere zijn de toegenomen reiskosten en de woningnood. Van de (startende) leraren die in Almere werken komt ongeveer een derde van buiten de gemeente. Ook speelt het verslechterde imago van het leraarschap een rol. Er heerst het beeld van een intensieve baan, met veel administratieve taken die relatief minder goed beloond wordt. Dat maakt het landelijk minder aantrekkelijk om voor dit beroep te kiezen en dus ook in Almere. Daar bovenop ervaart Almere concurrentie van Amsterdam vanwege de nabijheid.

Een meer op de regeling toegespitste negatieve factor van invloed, is dat het begeleidingsprogramma vereist dat er begeleidingscapaciteit bij scholen is. Door het lerarentekort staat dat juist onder druk. De coach/begeleider moet gefaciliteerd worden in tijd en geld om groepsbezoeken bij starters te kunnen doen en gesprekken te kunnen voeren. Ook het vrijroosteren van de starter voor dergelijke bezoeken kost tijd en geld.

Maatregel B: Zorgen voor extra ondersteuning binnen de school

Inhoud en doel
Onder deze maatregel vallen meerdere deelprojecten. Vijf lopende deelprojecten en twee hopen ze nog op te tuigen in het schooljaar 2023-2024.

- Sterk in de Wijk: hierbij wordt jeugdhulp geïmplementeerd in scholen, bestaande uit de inzet van preventieve jeugdhulpmedewerkers en een aanspreekpunt voor informatie over (jeugd)hulp. Deze maatregel bestond al voorafgaand aan het convenant in een deel van de stad en is uitgerold in heel Almere.
- Inzet Kernklas: deze maatregel is ontstaan uit aanwas van nieuwkomers met een Nederlandse moeder of vader, die niet terecht kunnen in het bestaande nieuwkomersonderwijs (taalcentrum). Deze leerlingen kunnen niet (direct) instromen in het reguliere onderwijs, omdat ze specifieke onderwijsbehoefte hebben (veelal op het gebied van taal). Deze klas is opgezet binnen Almere-Haven met een netwerk van maatschappelijk werk en andere ondersteuning voor het gezin. Dat werkt ontlastend voor scholen/leerkrachten waar het kind terecht zou komen in het reguliere onderwijs. Ten opzichte van het bestaande taalcentrum is het sociale vangnet voor ouders aanvullend, inhoudelijk is het onderwijs hetzelfde.
- Observatiegroep Poort: Almere-Poort kent relatief veel gedragsproblematiek bij kinderen, wat ontwrichtend werkt in de scholen aldaar. Kinderen met gedragsproblemen worden ondergebracht in een observatiegroep om tot rust te laten komen en te achterhalen waar de ondersteuningsbehoefte ligt. Dit werkt ontzorgend voor docenten in het reguliere onderwijs. Er wordt geen voltijdsonderwijs aangeboden, maar betreft vier ochtenden in de week.
- Inzet pedagogisch conciërge: deze maatregel is gericht op een specifieke school in het speciaal onderwijs (SO De Bongerd). De (pedagogisch) conciërge steekt zijn handen uit de mouwen, helpt de kinderen waar nodig. Er is een fysieke time-out plek gecreëerd. De leerkrachten die voor de groep staan kunnen zich bij escalaties in de klas door een individuele leerling op de hele groep blijven richten,

omdat de conciërge zich over de desbetreffende leerling ontfermt en deze uit de klas haalt.

- Inzet middelen SBO: ook deze maatregel is gericht op speciaal onderwijs. De drie sbo-scholen in Almere kunnen de middelen naar eigen inzicht inzetten (bottom-up). Bijvoorbeeld: coaching on the job, aantrekken van een extra onderwijsassistent of professionalisering van personeel.
- Extra I: Groepsdynamica: dit betreft een stadsbrede maatregel, voortgekomen uit de ervaringen met Observatiegroep Poort. Binnen de groep (met problematiek/dynamiek) kijken wat er nodig is, meekijken/meedoen/samendoen met de leerkracht.
- Extra II: Gesprekstechnieken: leerkrachten zien vaak op tegen de 10 minuten gesprekken/rapportgesprekken. Daarom willen ze een deelproject starten om hier een professionaliseringsaanbod voor aan te bieden samen met schoolmaatschappelijk werk. Aanleiding van de maatregel is de hoge uitval onder startende leraren. De deelprojecten bieden ondersteuning aan zittend personeel, om ze daarmee te ontzorgen en te behouden. Deze maatregel is niet alleen gericht op starters in het regulier onderwijs, maar ook zeker in het speciaal onderwijs. Met de maatregel wordt meer tevredenheid onder leraren nagestreefd, lager ziekteverzuim, een afname van de beleefde werkdruk en toename van het welbevinden.

Organisatie en verloop van uitvoering
Ook voor deze maatregel is een werkgroep geformeerd. Unieke is dat ook het speciaal onderwijs meedoet en ook JGZ aangesloten is. Per twee maanden komt de werkgroep bijeen om de stand van zaken te bespreken. Daarbij wordt bekeken of er bijsturing nodig is. Dit heeft bijvoorbeeld geresulteerd in het stopzetten van de deelmaatregel Observatiegroep Poort, vanwege te weinig animo wat voortkwam uit verkeerde verwachtingen van scholen en ouders. De problematiek in de wijk bleek te groot voor dit deelproject.

Aanvankelijk waren de deelmaatregelen gesegmenteerd, zoals een deelmaatregel alleen beschikbaar binnen een bepaalde wijk of op een individuele school. Dat is vrij snel losgelaten. De Kernklas is bijvoorbeeld ook opengesteld voor leerlingen uit andere stadsdelen.

De vertaling van de middelen naar concrete acties duurde langer. Ze zijn niet meteen gestart, maar hebben daar eerst goed over nagedacht. Daarin zijn scholen en besturen betrokken en is er gezocht naar commitment. De meeste deelprojecten zijn later gestart. Dat komt deels door corona, deels door de projectleiding die in de beginfase niet goed was. Een aanjagende projectleider is belangrijk gebleken om de plannen van de grond te krijgen.

Opbrengsten en factoren van invloed
Het is lastig gebleken om 1-op-1 het verband te leggen tussen de deelprojecten en de uitkomstmaten zoals beleefde werkdruk en ziekteverzuim (mede door de coronaperiode). Voor ziekteverzuim is er wel een nulmeting afgenomen, maar daar speelt corona doorheen. De effectiviteit is niet aan te tonen. Het versterkte contact tussen scholen/schoolbesturen, JGZ-partners in het sociaal domein en de gemeente zorgt ervoor

dat partijen elkaar beter kennen, beter weten te vinden en daardoor elkaar beter kunnen aanvullen. De gemeente heeft geleerd om breder te denken, dus dat onderwijs, sociale hulp en andere dienstverlening hand in hand kunnen gaan.

De scholen die bediend worden door deze maatregel zijn zeer tevreden, andere scholen kijken jaloers naar wat er in sommige wijken plaatsvindt en willen dat ook graag. De ambitie is ook om de maatregel in meer wijken in Almere te gaan realiseren.
Vier deelprojecten zijn verduurzaamd en zijn in de centrale organisaties ingebed. Er zal wel doorontwikkeling moeten blijven plaatsvinden.

Tijdens de uitvoering van de maatregel heeft zich een aantal positieve factoren opgetekend. De inzet van een pedagogische conciërge bleek een schot in de roos te zijn, doordat deze heel erg helpt bij het ontzorgen van leraren. Tegelijkertijd is het een kwetsbare maatregel, omdat deze volledig afhankelijk is van een individu die over de juiste kwaliteiten dient te bezitten. Dergelijke mensen liggen niet voor het oprapen.
Positief ervaren is ook dat de deelprojecten bottom-up zijn bedacht in plaats van top-down aan te sturen. Daar hebben scholen naar eigen zeggen echt wat aan.

De deelmaatregel Sterk in de Wijk, de maatregel die al liep voor het convenant, is doorgezet dankzij de middelen vanuit het convenant. Zonder deze middelen was dat niet mogelijk geweest. Hierdoor is er goed vorm en inhoud gegeven aan de ondersteuning en zorgstructuur in de stad en is dit samen met elkaar doorontwikkeld.
Een negatieve factor van invloed op deze maatregel is de onaantrekkelijkheid van Almere, wat het lastig maakt om mensen naar Almere te trekken, zeker onder de rook van Amsterdam. De poel om uit te vissen is beperkt. Reiskosten en de woningmarkt helpen daar ook niet aan bij. Daarnaast speelt ook het verslechterde imago van de leraar. In feite is er sprake van een dubbel imagoprobleem in Almere.

Maatregel C: Specifieke scholing en werving van onderwijsassistenten en ander ondersteunend personeel

Inhoud en doel
Met deze maatregel worden onderwijsassistenten (niveau 4) opgeschoold via de Associate degree-opleiding Pedagogisch Educatief Professional (Ad PEP) tot leraarondersteuner (niveau 5). Dit betreft een deeltijdopleiding. Met deze specifieke vorm van scholing is een nieuw opleidingsaanbod voor ondersteunend personeel ontstaan, waarmee ook voor deze doelgroep een perspectief op doorgroei/ontwikkeling geboden kan worden. Deelnemers aan de opleiding krijgen een betaalde studiedag en collegegeld en andere studiekosten zoals boeken worden betaald. Ze worden begeleid door een werkplekbegeleider (die daar ook uren voor krijgt). Onderdeel van de maatregel is het bekendmaken van scholen met deze opleiding, wat neerkomt op een stukje werving. Deze maatregel draagt bij aan de mogelijkheden voor maatregel D.

De doelstelling van deze maatregel is om tijdens de looptijd van het convenant 40-60 onderwijsassistenten op te leiden tot leraarondersteuner met een uitvalpercentage van maximaal 10%.

Organisatie en verloop van uitvoering
Deze maatregel is conform plan uitgevoerd in samenwerking met de Hogeschool Windesheim. Er is aangesloten bij een bestaande overlegstructuur voor opleiden in de pabo (OPLIS Almere) en er is een werkveldadviescommissie aangesteld, om af te stemmen met de scholen wat de studenten nodig hebben en om advies te geven over het curriculum. De inhoud van de opleiding is in de loop der tijd gefinetuned om aan de behoefte van deelnemers tegemoet te komen. Ook zijn er bijvoorbeeld bijlessen gegeven aan degenen die vastlopen op de Wiskundige Computergestuurde Adaptieve Toets (WisCAT). Daarbij is ook het advies van het werkveld in acht genomen. Waar het gaat om het geven van goede voorlichting en het scheppen van de juiste verwachtingen aan de voorkant, is doeltreffend afgekeken van de maatregel zij-instroom (maatregel 5).

Bij de start van de maatregel zijn nog intakegesprekken gevoerd met de aangemelde deelnemers, waarop een advies volgde. Dat is losgelaten omdat dat organisatorisch moeilijk bleek (corona, vakanties). De selectie van de deelnemers wordt nu gedaan door schoolleiders.

Alle kosten van de opleiding worden gedekt, inclusief de studietijd, waardoor studenten daadwerkelijk de ruimte ervaren om te studeren. Door dat hoge animo betekende dat dat er meer middelen nodig waren, dat hebben ze vanuit een andere maatregel kunnen overhevelen. Ook zijn er scholen die een rem hebben gezet op het aantal deelnemers, omdat zij hun maximale inzet aan OOP hebben bereikt.

Opbrengsten en factoren van invloed
De animo voor de opleiding is groter dan verwacht. In vier jaar tijd zijn 82 onderwijsassistenten gestart met de Ad PEP, waarvan 37 inmiddels hun diploma hebben behaald. Het ziet er dus naar uit dat de doelstelling behaald gaat worden. 12 studenten zijn tijdens het traject gestopt, vooral aan de start van de opleiding met name vanwege persoonlijke redenen. De uitval is daarmee hoger dan de beoogde 10%, maar alsnog lager dan bij de pabo. Eén uitvaller is overgestapt naar de deeltijd pabo. Doorstroom van Ad PEP naar de pabo is een hele mooie bijvangst, maar is bewust geen beoogd doel van de maatregel. Daarvoor zijn de middelen niet toereikend. Aandachtspunt is dat Ad PEP'ers sneller voor de klas gezet worden dan onderwijsassistenten, maar dat is nog steeds niet gewenst. Een Ad PEP'er heeft meer kennis in huis, maar het is geen bevoegde leerkracht. Niet alle Ad PEP'ers kunnen ook worden opgeleid tot leerkracht, sommigen lijken hun potentieel te hebben bereikt. Het moet dus niet gezien worden als quick fix.

Onderwijsassistenten kunnen na het afronden van de opleiding naar een hogere salarisschaal en krijgen meer mandaat in de school. Dat is van invloed op het animo voor de opleiding. Over het salaris van Ad PEP'ers zijn bovenbestuurlijke afspraken gemaakt, zodat er één lijn wordt getrokken en er geen concurrentie onderling ontstaat. Een punt van zorg is dat studenten tegenwoordig digitaal vaardig moeten zijn om te kunnen studeren. Dat is niet altijd het geval bij (oudere) deelnemers en vraagt daarom extra begeleiding.

Maatregel D: Ondersteuning bieden met additionele en/of alternatieve invulling van lessen/dagdelen

Inhoud en doel
Deze maatregel is erop gericht om meer gebruik te maken van de inzet van 'anders bekwame' collega's binnen het lesrooster van scholen. Anders bekwaam zijn externe professionals die ingezet worden via samenwerkende partners. Hierbij kan gedacht worden aan de inzet van medewerkers van de Stichting Stad & Natuur Almere (voor onder andere natuuronderwijs), van de Nieuwe bibliotheek (voor het bevorderen van bijvoorbeeld leesplezier) en workshopleiders van Collage Almere (voor kunst- en cultuuraanbod). Anders bekwame professionals zijn geen leerkrachtondersteuners of onderwijsassistenten. Zij zijn anders bevoegd.

Met de maatregel wordt beoogd om structurele vacatureruimte te reduceren door de inzet van anders bekwame professionals. Dit resultaat wordt bereikt als deze professional zelfstandig met groepsverantwoordelijkheid voor de klas kan worden gezet. De gedachte achter de maatregel is dat de kwaliteit van hele curriculum voor leerlingen wordt versterkt, doordat zij les krijgen van een vakexpert en kennismaken met verschillende interesse- en kennisgebieden. Ook worden de bevoegde en anders bekwame professionals elk op eigen expertise ingezet, wat meer tevredenheid zou moeten opleveren en minder werkdruk. Specifiek binnen ASG (het grootste schoolbestuur binnen Almere) is als doelstelling geformuleerd dat 20% van de formatie anders georganiseerd wordt om het tekort aan bevoegde leerkrachten te spreiden onder de 39 basisscholen.

Organisatie en verloop van uitvoering
Binnen de schoolbesturen werd bij het opstellen van het noodplan al nagedacht over anders organiseren. De eerste stap binnen deze maatregel was om dat bij elkaar te brengen.

De uitvoering heeft na het tweede schooljaar een andere aanpak gekregen, omdat er na de eerste twee jaar behoefte was aan duidelijke spelregels (een kader). Er is gestart met het herijken van het kader: Wat is Anders Organiseren wel en wat is het niet volgens de maatregel? Wanneer mag je gebruikmaken van deze regeling en de middelen die daaraan verbonden zijn en aan welke voorwaarden moet je als school voldoen om gebruik te maken van de maatregel en ook van de financiële middelen die de inzet van deze maatregel stimuleren? Het uitvoeringsproces is traag op gang gekomen omdat eerst de juiste mensen bij elkaar gezocht moesten worden en omdat de werkgroep is gestart in corona-tijd en de deuren voor 'Anders bekwame professionals' gesloten waren gedurende de corona-periode.

Met de herijking van het kader is ook een nieuwe werkgroep ingericht met coördinatoren vanuit alle schoolbesturen in Almere plus een vertegenwoordiger van de gemeente. Daarmee heeft de werkgroep een breed mandaat en komt regelmatig bijeen om goede voorbeelden onderling uit te wisselen en om vast te stellen wat er nodig is. Door de nieuwe samenstelling van de werkgroep en het delen van taken en verantwoordelijkheden

is er meer duidelijkheid geschapen in het proces. De werkgroep denkt samen na over implementatie van acties en nieuwe initiatieven.

Opbrengsten en factoren van invloed
In schooljaar 2022-2023 is er op 21 scholen in Almere in totaal voor 6.892 uur anders georganiseerd door middel van de inzet van externe professionals. Uit gesprekken blijkt dat scholen die anders organiseren minder werkdruk ervaren en meer werkplezier. De ervaring is dat zowel het eigen personeel als de externe professional op expertise wordt ingezet, wat meer kwaliteit van de verschillende lessen oplevert, meer inspiratie biedt aan de leerlingen en leerkrachten en de kennismaking met 'andere' kennisgebieden vergroot (zowel bij leerlingen als leerkrachten). Maar deze positieve ervaringen aantonen of uitdrukken in een cijfer is lastig.

Het aantal actieve noodplanscholen binnen Almere is van 12 scholen in schooljaar 2021-2022 gegroeid naar 36 scholen in schooljaar 2023-2024. De urgentie van het tekort wordt het afgelopen jaar sterker gevoeld en scholen zoeken sneller hulp bij Anders organiseren via de coördinatoren van de schoolbesturen en de website Andersom .Almere.

Voor deze maatregel heeft Almere gebruik mogen maken van de technische interface van de website Andersom.
Amsterdam van het Breed Bestuurlijk Overleg (BBO) Amsterdam. Sinds mei 2023 bestaat de website Andersom.Almere waarin het aanbod van de anders bekwame professional wordt aangeboden aan alle scholen in Almere. De mate waarin de anders bekwame professional de benodigde vakkennis en pedagogisch-didactische vaardigheden bezit om zelfstandig met groepsverantwoordelijkheid voor de klas te staan is cruciaal rondom de inzet van deze beroepsgroep. In Almere is hiervoor een cursus ontworpen en aan deze cursus ligt een profiel voor de anders bekwame professional ten grondslag. Almere heeft dit initiatief besproken met Amsterdam en Den Haag. Het doel van de cursus is het verbeteren van de lessen door de anders bekwame professionals, zodat zij zelfstandig met groepsverantwoordelijk een goede inhoudelijke les kunnen verzorgen die bijdraagt aan het curriculum van de school.

Minder positief is dat nog maar weinig scholen gebruikmaken van de landelijke financiële regeling om de inzet van anders bekwame professionals te stimuleren, ondanks dat bekend is dat meer scholen anders organiseren toepassen. Deze scholen bekostigen de inzet van de anders bekwame professional waarschijnlijk vanuit andere potjes (zoals het NP Onderwijs en de subsidieregeling basisvaardigheden). Voor scholen is het niet belangrijk uit welk potje het geld komt, maar voor de evaluatie van Anders organiseren binnen Almere is het belangrijk om de ervaringen (positief en negatief) op te halen en te delen.

De kwaliteit van het lesaanbod door de anders bekwame staat ter discussie binnen de scholen en dit weerhoudt veel directeuren om de anders bekwame professionals steviger in de formatie/begroting/bezetting te zetten.

Maatregel E: Faciliteren van begeleiding van zij-instromers voor scholen

Inhoud en doel
Het werven en begeleiden van zij-instromers bestond al bij de drie grote schoolbesturen, maar met een verschillende aanpak. Dat is samengebracht in een gezamenlijk, Almere breed programma. De maatregel omvat het gehele proces van werving tot aan de start van de opleiding en dubbele bezetting in het begin van de opleiding.
De doelstelling van deze maatregel is het opleiden van 40 zij-instromers per jaar met een uitval van maximaal 10%.

Organisatie en verloop van uitvoering
Deze maatregel is vooral georganiseerd en uitgevoerd door de grotere besturen in Almere. De kleinere doen niet mee, omdat ze te weinig capaciteit hebben om zij-instromers op te leiden. Hogeschool Windesheim, de gemeente en een reclamebureau zijn ook betrokken. Het aantal spelers binnen deze maatregel is overzichtelijk, de lijnen zijn kort en de samenwerking verloopt soepel. Bij het samenbrengen van de zij-instroomprogramma's waren er accentverschillen, maar die zijn zonder al te veel moeite bij elkaar gebracht.

Er is vastgehouden aan de doelstelling van 40 zij-instromers per jaar, ondanks dat dit niet is gelukt. Dat heeft ervoor gezorgd dat er opnieuw is nagedacht over de werving en het opzetten van nieuwe, andere campagnes. Steeds met het idee: wat kunnen we doen om de vijver te vergroten? Welke mogelijkheden hebben we? Dat lijkt wel te werken, aangezien ze ook aanmeldingen krijgen van buiten Almere.

Opbrengsten en factoren van invloed
In de convenantsperiode tot nu toe, zijn in totaal 74 zij-instromers gerealiseerd en de uitval is lager dan 10%. De doelstelling op het aantal zij-instromers is daarmee niet behaald. De doelstelling op uitval is wel behaald en dat wordt toegeschreven aan het goede voortraject. De uitval uit het hele traject zit daardoor aan de voorkant, al bij het intakegesprek/het voortraject en niet meer tijdens de opleiding. Zonder deze regeling zouden er ongeveer 90 minder leerkrachten zijn. De maatregel geeft een impuls doordat er een nieuwe poel aan enthousiaste leraren is aangeboord.

Er is sprake van centrale aanmelding (bij Flevowijs), gezamenlijke intakegesprekken en de coaching van zij-instromer is bovenschools ingeregeld, om daarmee scholen te ontzorgen bij het coachen van zij-instromers. De infrastructuur van coaches bestond al, maar de kennis over de begeleiding van zij-instromers is daarbinnen doorontwikkeld. Een hele mooie bijvangst van de maatregel is dat er verbeterde samenwerking tussen schoolbesturen tot stand is gekomen, ook op de andere maatregelen binnen het convenant. De schoolbesturen trekken nu samen op, zonder concurrentie en vanuit vertrouwen. Ze spelen kandidaten door naar elkaar, als dat zo uitkomt.

Toch is het moeilijk om mensen aan te trekken voor de zij-instroom in Almere. Het is vissen in een kleine vijver. De nabijheid van Amsterdam en Utrecht (en hun aantrekkingskracht) is daarop ook van invloed. Almere heeft ten opzichte van die steden een imagoprobleem en er is een hoge mobiliteit in de stad vanwege verhuizingen, ook

onder leerkrachten/zij-instromers. De vijver in Almere is extra klein doordat aanpalende sectoren ook kampen met tekorten (bijvoorbeeld in de zorg en in de kinderopvang).

Belangrijk is dat scholen open blijven staan voor het opleiden van zij-instromers. Vooral in de startfase van de maatregel bleken scholen het een lastig concept te vinden en waren niet altijd overtuigd van de toegevoegde waarde van zijinstromer. Dat beeld is gelukkig aan het keren, omdat de succesverhalen van zij-instromers steeds meer zichtbaar worden en de tekorten toenemen. De vraag naar zij-instromers stijgt inmiddels.

5.2 Amsterdam

5.2.1 Maatregelen per pijler

Pijler	**Maatregel afgesloten in het convenant**	**Aanvullende maatregelen (vallen buiten de scope van dit onderzoek, onderdeel van de Amsterdamse lerarenagenda '23-'27/onderwijsregio)**
Nieuwe instroom van leraren	• Verbeteren intake en begeleiding zij-instroom (maatregel D) • Impuls aan wervingscampagne 'Liever voor de klas' (maatregel E)	• Wervingscampagne Leraar voor een dag (havo/vwo) • Leraar voor een dag gericht op zij-instroom • Altijd een passend en effectief inductietraject. • Eenduidige stagevergoeding voor alle studenten (in ontwikkeling) • Lerarenopleidingen zetten in op het flexibiliseren van de opleiding, om zo te voldoen aan de mogelijke behoeften van studenten • Zij-instroomroute voor SO/SBO
Anders organiseren	• Ondersteunen matching externe professionals (maatregel H)	• Platform andersom.amsterdam met: ondersteuning basisscholen, onderzoek en good practice, netwerkbijeenkomsten, training anders bevoegden • Professionaliseren externe professionals
Behoud personeel	• Aanvullende toelage op salaris (maatregel A) • Behoud personeel door goed werkgeverschap en	• Het uitwerken van het perspectief van een Kleurrijk Beroepsbeeld (dynamisch en teamgericht) als fundament voor afspraken op Goed Werkgeverschap

	loopbaanperspectieven (maatregel B) • Bijdragen aan aantrekkelijk en bereikbaar Amsterdam (maatregel G)	• Verbinden van netwerken maatregel B met VO • zorgen voor een sterke schoolleider op iedere school door: extra ondersteuning, extra zij-instroom, extra inzet op kwetsbare scholen
Anders opleiden	• Organiseren modulair opleidingsaanbod in bepaalde stadsdelen (maatregel F)	
Over-koepelend	• Solidariteitsafspraken tussen scholen (maatregel C)	• Ontwikkelen gedeelde visie op solidariteit vastgesteld in de lerarenagenda en concretisering daarvan

5.2.2 Proces en resultaat per maatregel

Maatregel A: Aanvullende toelage op salaris

Inhoud en doel
De maatregel betreft een aanvullende toelage op het salaris voor bevoegde leraren. Jaarlijks wordt het geld naar rato van het aantal fte verdeeld over de scholen, waarbij onderscheid is gemaakt tussen scholen met een laag en hoog schoolgewicht. De scholen betalen de toeslag vervolgens uit aan hun leraren. De maatregel is bedoeld om het aantrekkelijk te maken om als bevoegde leraar in Amsterdam te komen of te blijven werken. Het is ook bedoeld als impuls voor de kwaliteit van onderwijs door de inzet van bevoegde leraren voor de klas.

Organisatie en verloop van uitvoering
In het BBO (Breed Bestuurlijk Overleg, vereniging van schoolbesturen van het primair en speciaal onderwijs in Amsterdam) wordt op hoofdlijnen beslissingen genomen die voorbereid worden door een stuurgroep met een aantal vertegenwoordigers van de schoolbesturen en de gemeente Amsterdam. Eén schoolbestuur is portefeuillehouder voor deze maatregel, die inventariseert jaarlijks het aantal fte per schoolbestuur. Op basis daarvan wordt het geld naar rato verdeeld. Jaarlijks wordt ook overleg gevoerd over eventuele wijzigingen.

Er is wel een aantal verschuivingen geweest. SO-scholen zijn naar de hoge toeslag geplaatst, omdat de tekorten daar sterk oplopen. Ook is door de arbeidsmarkttoelage vanuit het NP Onderwijs gekozen om bij de daarvoor gehanteerde indeling aan te sluiten: als scholen de arbeidsmarkttoelage krijgen, dan ontvangen ze ook de hoge toeslag. Ook is gemeente Weesp erbij gekomen. Dat zorgt er allemaal voor dat de tarieven opnieuw vastgesteld en verlaagd zijn, omdat het totaalbedrag gelijk is gebleven.

Opbrengsten en factoren van invloed
Alle bevoegde leraren werkzaam op scholen die aangesloten zijn bij het convenant en voldoen aan de voorwaarden krijgen de toelage. Als je niet voldoet aan de voorwaarden

(bijvoorbeeld onderwijsassistenten), kom je ook niet in aanmerking voor de toelage. Niet iedereen komt in aanmerking voor de toelage. Dat heeft geleid tot teleurstelling.

Het gevoel heerst dat leraren bewust kiezen voor Amsterdam. Maar het is lastig om het effect van deze maatregel volledig te isoleren van al het andere dat gedaan wordt om het lerarentekort terug te dringen. De stuurgroep monitort het effect zelf via de leerling-leraar-ratio. Lopen de tekorten op bij de scholen met relatief veel onderwijsachterstanden? Dit blijft lastig om inzichtelijk te maken, maar uit de cijfers maken ze op dat de leraren meer zijn gebleven op scholen met relatief veel onderwijsachterstanden. Er volgt extern onderzoek (door Onderwijskennis Netwerk Amsterdam) naar het effect van de lerarentoelage. De resultaten zijn nog niet bekend.

De Amsterdamse schoolbesturen willen goed onderwijs voor alle kinderen in de stad. Een voorbeeld van deze bestuurlijke solidariteit is ongelijk investeren voor gelijke kansen.
Er is een aantal factoren van invloed besproken. Corona speelde dwars door de periode van de aanvullende toelage heen, lastig om te zeggen welke invloed dat heeft gehad. Aan de ene kant was er veel extra geld beschikbaar (NPO-middelen) voor de inzet van extra personeel. Aan de andere kant is het geld tijdelijk en daarmee geen blijvende oplossing voor het lerarentekort. Als de toelage wegvalt, kunnen leerkrachten alsnog weggaan.

Maatregel B: Behoud personeel door goed werkgeverschap en loopbaanperspectieven

Inhoud en doel
Deze maatregel heeft als insteek hoe kunnen we (zittende) leraren boeien en binden? Er zijn drie leerarrangementen (Gespreid leiderschap, Leven lang leraar, Coachen van binnenuit) ontwikkeld en twee netwerken (HR-netwerk en schoolleidersnetwerk) opgezet. Eén van de leergangen is ondergebracht bij een schoolbestuur, maar ook de leraren van andere schoolbesturen kunnen er gebruik van maken. Een andere leergang is ondergebracht bij de HvA. Er zijn doelen gesteld voor het aantal deelnemers per leerarrangement en per netwerk.

Organisatie en verloop van uitvoering
Er is een externe projectleider voor deze maatregel, belast met het aansturen van de werkgroep. In de werkgroep zitten hoogleraren/lectoren, onderwijsinstellingen, de gemeente, en de portefeuillehouder (één van de besturen uit BBO).

Er zou gestart worden met de leerarrangementen in 2020, maar dit is door corona niet gelukt. Ze zijn daarom gestart in september 2021. Het projectplan dat destijds geschreven was, was nog redelijk open. Door een enquête en inspiratiebijeenkomst is de maatregel bijgestuurd, zodat beter aangesloten werd bij de behoeften van de doelgroep(en). Bij de leerarrangementen was het idee eerst om dit op een aantal hele dagen te laten plaatsvinden, maar dit bleek in de praktijk lastig bijvoorbeeld wat betreft vervanging. Daarom is overgegaan naar halve dagen.

Opbrengsten en factoren van invloed
Het aantal deelnemers van de twee netwerken is ongeveer naar verwachting. Twee leerarrangementen hebben bijna geen aanmeldingen ontvangen, de derde wel naar

verwachting. De netwerken blijven in ieder geval bestaan. De uitvoerders/trainers en het ontwerp van de leerarrangementen zijn en blijven beschikbaar. Het is zaak dat dit onder de aandacht gebracht wordt bij de doelgroep(en), zodat schoolbesturen er gebruik van blijven maken.

De additionaliteit van de leerarrangementen is waarschijnlijk laag: men heeft de indruk dat leraren die eraan hebben deelgenomen al van plan waren om zich te professionaliseren. De leergangen richten zich echter wel op het verbreden van de mogelijkheden binnen het beroep van leraar.

Door corona is er veel later gestart met de leerarrangementen. Ook verliep de communicatie over de leergangen via de schoolbesturen (BBO), dat is niet altijd even goed doorgezet naar schoolleiders. Wel zijn er schoolbesturen apart benaderd wanneer er geen deelnemers waren. Dat heeft bijdragen aan meer deelnemers, vooral aan de netwerken.

Maatregel C: Solidariteitsafspraken tussen scholen

Inhoud en doel
Deze maatregel voorziet erin dat de scholen waar de nood het hoogst is, ondersteund worden, ten koste van scholen waar de nood minder hoog is. Het doel ervan is om de tekorten beter (eerlijker) te spreiden. Er zijn meerdere (onderdelen van) maatregelen die onder de solidariteitsafspraken vallen:

- De Amsterdam-toelage kent een hogere toelage voor scholen met een hoog gewicht, dat is een solidariteitsafspraak richting die scholen
- 3%-regeling: In het convenant is afgesproken dat een bestuur dat meer dan het gemiddeld aantal leerkrachten in Amsterdam in dienst heeft, in het schooljaar erna zorgt dat meer naar het gemiddelde wordt bewogen met 3% per jaar. Dat wordt bepaald via een complexe berekening die rekening houdt met de schoolgewichten.
- 7%-regeling: Het BBO heeft in het schooljaar 2021 – 2022 de afspraak gemaakt dat 7% van alle klassen een eerstejaars zij-instromer heeft. Dit wordt jaarlijks bijgehouden.
- Tariefafspraken: maximumtarief voor alle externen die worden ingehuurd. Alle besturen houden zich aan een maximum, waardoor rijke besturen zich solidair opstellen ten opzichte van minder vermogende besturen. Geen concurrentie op prijs en geen onderwijsgeld naar te hoge kosten voor inhuur.

Organisatie en verloop van uitvoering
BBO heeft de uitvoering in handen, maar de individuele schoolbesturen zijn verantwoordelijk voor de gang van zaken binnen de eigen organisatie. De stuurgroep noodplan lerarentekort met leden van het BBO en leden vanuit de gemeente, analyseert de (wenselijkheid van) deelmaatregelen en legt eventuele aanpassingen voor aan BBO, en levert stukken aan voor de agendacommissie.

Er zijn enkele bijsturingen geweest. De (berekening van de) 3%-regeling is complex en dat maakt hem moeilijk uitlegbaar. In recentere jaren is hier minder op afgerekend dan in eerdere jaren. Het BBO heeft een evaluatie uitgezet naar de maatregel. Deze evaluatie is

beschikbaar eind schooljaar 2023/2024. Hierin wordt ingegaan op de stand van zaken en worden aanbevelingen gedaan voor het vervolg.

De 3%-regeling is ook minder motiverend. De regeling gaat uit van een negatieve situatie: schoolbestuur A heeft meer dan gemiddeld qua leerkrachten, dus moet het jaar erop richting het gemiddelde bewegen met 3% per jaar. De 7%-regeling is daarentegen positiever ingestoken: schoolbestuur B leidt te weinig zij-instromers op, dat moet verhoogd worden. (Meer) zij-instromers opleiden is iets positiefs, leerkrachten afstaan is negatief. Daar komt bij dat je niet zomaar kan 'schuiven' met mensen.

Opbrengsten en factoren van invloed
De hoogste tekorten komen nog steeds voor op scholen met de hoogste gewichten. Er is echter een stijging van de tekorten over de hele linie van de Amsterdamse scholen in vergelijking met schooljaar 2021/2022. De spreiding van de tekorten is vrijwel vergelijkbaar gebleven, en dus niet erger geworden.

Kwaliteit van bestuurders en bestuursgedrag zijn bepalend. Er moet oog zijn voor het collectief, niet alleen gericht op het eigen belang. De mindset om het samen op te pakken kan ervoor zorgen dat maatregelen doorgevoerd worden die voorheen ondenkbaar waren. Het aantal schoolbesturen in Amsterdam (43) maakt het niet eenvoudig om tot gezamenlijke besluiten te komen. Dat is als volgt verwoord: "Binnen het BBO kunnen we wel het goede gesprek voeren met elkaar. Soms kost dat bloed, zweet en tranen."

Maatregel D: Verbeteren intake en begeleiding zij-instroom

Inhoud en doel
Sterkere reis van de zij-instromer om zo meer zij-instromers te realiseren. Bij de ontwikkeling van de maatregel zijn vijf werkgroepen aan de slag gegaan, waarbij iedere werkgroep een stukje van die reis is gaan uitwerken: 1. Voorlichting, selectie en matching, 2. Voortraject, 3. Flexibel opleiden, 4. Eisen werkplek, 5. Arbeidsvoorwaarden. Na afronding krijgen de starters begeleiding (inductie). Er zijn meerdere doelen voor de maatregel, zoals 180 zij-instromers per jaar (720 in 4 jaar) en prestatie-afspraken tijdens het traject (zoals aandeel dat het traject succesvol afrondt).

Organisatie en verloop van uitvoering
Het Schoolbureau is één van de organisaties die betrokken is bij werven en selecteren. Zij werken al langere tijd samen met verschillende besturen in Amsterdam. Zij regelden de voorbereiding op het geschiktheidsonderzoek vanuit hun visie wat belangrijk is voor zij-instroom (crash course, week lang onderdompeling in onderwijs). Daar waren de schoolbesturen tevreden over en daarom is het Schoolbureau ook betrokken in de nieuwe, samengevoegde maatregel. Er zijn twee schoolbesturen die hun eigen traject hebben vormgegeven en er is nog een andere partij (Docent Talent) betrokken. Er zijn dus meerdere partijen betrokken bij het voortraject. iPabo en HvA verzorgen de opleiding. Zij zijn ook betrokken bij de informatiebijeenkomsten. 1Loket is opgezet als centraal punt. Het projectteam zit boven de ontwikkel- en ontwerpteams die met een deel van de reis aan de slag zijn gegaan aan het begin van de maatregel. Het projectteam bekijkt hoe de maatregel moet worden bijgestuurd.

Deze maatregel bestond voor een groot deel uit het samenbrengen van verschillende werkwijzen door schoolbesturen met betrekking tot zij-instroom. De ene deed dit, de ander maakte gebruik van dat. Het inpassen van al die verschillende werkwijzen in het opgestelde kwaliteitskader gaf soms wrijving. De urgentie van het lerarentekort wordt in alle lagen gevoeld. Die gedachte maakt het mogelijk dat schoolbesturen én scholen niet altijd voor zichzelf bezig zijn, maar ook voor andere scholen/besturen waar de nood hoog is. Zonder dat solidariteitsgevoel zou de gezamenlijkheid van de maatregel ("Ik leid deze zij-instromer op voor de stad in plaats van voor mijn school") niet van de grond komen.

Vanuit evaluaties en rondetafelgesprekken is naar voren gekomen dat vijf maanden dubbele bezetting te veel is (niet zo lang nodig), er is meer behoefte aan studieverlof. Ook kregen besturen de dubbele bezetting niet altijd voor mekaar. ZDe projectgroep stelt voor om naar 2,5 maanden dubbele bezetting gaan en een dag studieverlof. Hierdoor zijn er meer middelen voor het voortraject, en kan er meer ingezet worden op begeleiding.

Opbrengsten en factoren van invloed
Er zijn 530 zij-instromers opgeleid tussen 2020 en 2024 De prestatie-afspraken zijn grotendeels behaald. Ook is er een begeleidingspool opgesteld met daarin 120 coaches, meer dan verwacht. Een aantal schoolbesturen deed al wat met zij-instroom, maar ieder schoolbestuur deed het alleen/zelf. Nieuw is dat het centraal geregeld wordt. De zij-instromer wordt geplaatst op de best passende plek. Het hele traject voorafgaand aan de opleiding zij-instroom zorgt voor weinig uitval tijdens de opleiding. Zijn van 20% uitval naar 5% gegaan.

De inzet van coaches is op meerdere vlakken positief. Het faciliteren van een coach gedurende het hele traject is waarschijnlijk positief van invloed. De coach begrijpt de levensfase van de zij-instromer en wat de opleiding van hen vraagt. Coach worden biedt bovendien een nieuwe uitdaging binnen het werk. Hier is veel animo voor en zorgt er waarschijnlijk ook voor dat leraren langer worden vastgehouden.

Soms lukt het besturen niet om de dubbele bezetting in de eerste maanden voor elkaar te krijgen. Dan wordt er gekeken hoe dat anders op te lossen is, kijken wat er wel mogelijk is. Een zachte landing zien ze als zeer belangrijk. Andere negatieve factoren zijn de krappe arbeidsmarkt en salariëring, en de onzekerheid of potentiële zij-instromers het voortraject succesvol afronden. Het intensieve voortraject kan niet naast een baan. Pas daarna volgt de geschiktheidstoets. Het is voor een potentiële zij-instromer dus een flinke investering.

Vanuit de solidariteitsgedachte is er voldoende ruimte om zij-instromers op te leiden, maar dat gebeurt niet altijd. De capaciteit is er bij sommige schoolbesturen wel, maar wordt niet altijd voldoende benut. Een zij-instromer aannemen betekent ook het moeten bieden van extra begeleiding. Zij-instroom is relatief duur (qua tijd en geld) voor schoolbesturen. Hierin speelt korte termijn denken versus lange termijn denken een rol. Nu investeren in een zij-instromer, levert later een extra bevoegde leerkracht op.

Maatregel E: Impuls aan wervingscampagne 'Liever voor de klas'

Inhoud en doel
Het behelst meer een awareness campagne: mensen (25+ met hbo- of wo-diploma) bekendmaken over de mogelijkheden van de zij-instroom met een maandelijkse informatiebijeenkomst (online). Het omvat ook een website met informatie en een helpdesk. Er is geen doel gesteld met betrekking tot verhogen van de instroom voor de zij-instroom.

Organisatie en verloop van uitvoering
Het is een gezamenlijk product van BBO en de gemeente, maar de gemeente heeft in deze maatregel het voortouw. Verder zijn vertegenwoordigers van iPabo en HvA betrokken en vertegenwoordiging van BBO/schoolbesturen. De gemeente bedenkt samen met de andere partijen hoe ze het budget (vanuit de gemeente) in gaan zetten.

Ze maken goed gebruik van de beschikbare data over bezoekersaantallen en hoe de bezoekers de website hebben bereikt/zich hebben aangemeld. Op basis daarvan sturen ze de campagnes bij. Wat betreft kanalen gaat het om de effectiviteit van het gekozen kanaal. Zo zagen ze dat de social media campagnes veel gerichter en effectiever waren dan bijvoorbeeld (ongerichte) posters in de stad. De doelgroep is met de social media campagne veel beter te bereiken, waardoor de gemeente vaker social media campagnes is gaan inzetten. Ook zagen ze na een uitzending op AT5 een toename in bezoekersaantallen op de informatiewebsite voor Liever voor de klas, een signaal dat via die route de boodschap aankomt. Ook hebben ze nieuwe kanalen ingezet, bijvoorbeeld de gemeentelijke informatiekanalen als amsterdam.nl of de gemeentekrant.

Opbrengsten en factoren van invloed
Bezoekersaantallen op de website of aanmeldingen gaan aanmerkelijk omhoog bij de inzet van een goede campagne. Het vinden van het juiste kanaal voor de doelgroep is dus belangrijk en mogelijk effectief. Daar zijn ze dan ook continu mee bezig. De communicatie/deze campagnes zijn een onderdeel van een groter traject, vooral gericht op de eerste kennismaking/werving. Als er verderop in het traject dingen misgaan, bijvoorbeeld de zij-instromers worden in hun eerste maanden niet goed begeleid, dan wordt het uiteindelijke doel van meer (succesvol afgeronde) zij-instroomtrajecten niet gehaald.

Maatregel F: Organiseren modulair opleidingsaanbod in bepaalde stadsdelen

Inhoud en doel
Voor onderwijsondersteuners zijn verschillende leerroutes ontwikkeld om inzicht te krijgen in hun eigen kwaliteiten, ambities, loopbaanmogelijkheden en ontwikkelbehoefte. Deze leerroutes helpen ondersteuners om zich inhoudelijk, pedagogisch en didactisch te professionaliseren. Daarnaast is er een verkort traject mogelijk om een bevoegdheid te halen.

De leerroutes bestaan uit twee blokken: oriëntatiemodule (taal, rekenen en persoonlijke ontwikkeling, gevolgd door een ontwikkeladvies, duurt 3 maanden) en verdiepingsmodule (8 modules van 3 EVC, verdeeld over 1,5 jaar). Ontwikkeladvies kan zijn regulier pabo,

Ad PEP of door in de verdiepingsmodule. De verdiepingsmodules zijn in te wisselen als vrijstelling indien de deelnemer doorgaat in de reguliere pabo of Ad PEP.

Doel is om het carrièreperspectief voor veelbelovende onderwijsassistenten te vergroten. Ze willen 120 maatwerktrajecten realiseren, bedoeld voor professionalisering, niet per se voor doorstroom tot leerkracht.

Organisatie en verloop van uitvoering
Het is een samenwerking tussen iPabo en HvA, zij verzorgen de modules. BBO en de gemeente zijn vertegenwoordigd in de stuurgroep. De stuurgroep denkt na over bijsturing. Schoolbesturen leveren de deelnemers aan, zij doen de selectie.

Gedurende de tijd heeft de Ad PEP meer aandacht gekregen in de uitstroomprofielen. Van alleen instroom in de pabo gaat het lerarentekort niet opgelost worden. Het opsparen van de modules om een bachelor bij elkaar te verzamelen is een hele lange weg, dat lijkt niet realistisch voor de meeste deelnemers. Sowieso krijgen de meest getalenteerde al het advies om de reguliere pabo te gaan doen. Ook daarom is de Ad PEP een uitkomst.

Omdat de aanmeldingen zijn afgenomen is nagedacht hoe dat bijgestuurd moet worden. Zo is losgelaten dat eerst de oriëntatiemodule gedaan moet worden, voordat aan de verdiepingsmodule wordt begonnen. Dit om meer massa te krijgen bij de verdiepingsmodules.

Opbrengsten en factoren van invloed
In 2020/2021 zijn er 40 maatwerktrajecten gevolgd, in de jaren daarop 28 en 14. De afname kan liggen aan het feit dat na de eerste twee jaar er kosten aan de opleiding verbonden zaten voor rekening van de scholen. Door het afnemende animo zijn bovendien niet alle modules goed gevuld, waardoor er minder van en met elkaar geleerd is. Er is geen salarisverhoging gekoppeld aan het afronden van een maatwerktraject, wat van invloed kan zijn op de behoefte. Ook blijken niet alle verdiepingsmodules altijd even goed aan te sluiten op de behoeften en interesses van deelnemers.

Maatregel G: Bijdragen aan aantrekkelijk en bereikbaar Amsterdam

Inhoud en doel
De maatregel omvat verschillende acties met betrekking tot wonen en mobiliteit:

- Schoolbesturen en de gemeente zetten samen in op het aanvullen van de cao-vergoede reiskostenvergoeding voor onderwijspersoneel dat buiten de stad woont.
- De gemeente breidt het aantal extra parkeervergunningen voor scholen tijdelijk uit en ondersteunt schoolbesturen om duurzaam mobiliteitsbeleid te ontwikkelen.
- De gemeente heeft in de prestatieafspraken met woningbouwcorporaties afgesproken dat zij jaarlijks 50-100 sociale huurwoningen en 50-100 middeldure huurwoningen met voorrang beschikbaar stellen via de beroepsgroepenregeling, gericht op medewerkers in het onderwijs, zorg en politie. Daarnaast hebben het IVBN (Vereniging van Institutionele Beleggers in Vastgoed, Nederland), Vastgoed Belang en NEPROM toegezegd jaarlijks ten minste 300 nieuw beschikbaar komende middeldure huurwoningen met voorrang beschikbaar te stellen.

- Om scholen en leraren op korte termijn te ontzorgen bij praktische vragen over wonen en mobiliteit richt de gemeente een servicecentrum in.

Doel van de maatregel is om zittend personeel te behouden. Dat zou tot uiting komen in een daling (van 10%) van het aantal leraren dat kiest voor een baan in het onderwijs buiten de stad en een stijging van het aantal leraren dat buiten Amsterdam werkzaam was en in het Amsterdamse onderwijs komt werken.

Er zijn geen concrete doelen wat betreft aantal parkeervergunningen of reiskostenvergoedingen. Wel zijn er jaarlijks woningen met voorrang beschikbaar gesteld Daarover zijn met de woningcorporaties nieuwe afspraken gemaakt in maart 2024 (Prestatieafspraken 2024-2027). Het gaat om 300 woningen (sociale huur en middenhuur samen) die per jaar met voorrang via de beroepsgroepenregeling worden verhuurd. Hiervan gaat 32% naar leraren (49% naar een selectie van functies in de zorg en 19% naar politie).

Organisatie en verloop van uitvoering
De gemeente, schoolbesturen en woningcorporaties. Er zijn onderlinge afspraken gemaakt. De gemeente en schoolbesturen zijn cofinanciers van de reiskosten vergoeding, schoolbesturen betalen de parkeervergunningen en de gemeente stelt deze beschikbaar. Met woningcorporaties zijn prestatieafspraken gemaakt. Zij moeten de woningen beschikbaar stellen en zorgen voor de toewijzing, de gemeente stelt de wachtlijst op voor de voorrangsregeling en controleert alle inschrijvingen.

Bij de voorrangsregeling is gaandeweg gekeken hoe de toewijzing van de woningen nog scherper/efficiënter kan plaatsvinden, door bijvoorbeeld voorrang te geven aan po en binnen po aan leraren werkzaam op scholen met een hoge achterstandsscore. Ook is er een quotum bij de voorrangsregeling ingevoerd, omdat er relatief veel woningen naar de zorg gingen. Dit is waarschijnlijk ontstaan omdat zorgpersoneel vaker een laag inkomen heeft en daardoor sneller in aanmerking komt voor een sociale huurwoning.

Opbrengsten en factoren van invloed
Ruim 1.400 fte per jaar krijgen een reiskostenvergoeding en er zijn tot nu toe 1.000 parkeervergunningen afgegeven. Tot en met mei 2023 zijn er 128 woningen voor onderwijs beschikbaar gekomen. De uitstroom van OP naar andere gemeente is gedaald met 15%. De instroom vanuit andere gemeenten is ook gedaald met 25%.

Helpende factoren zijn de website van de gemeente (servicecentrum onderwijs en zorg), die biedt duidelijkheid waardoor er veel minder vragen binnenkomen bij de gemeente. Scholen/schoolbesturen zijn niet altijd goed op de hoogte van de regels. Het hanteren van regels/voorwaarden leidt regelmatig tot teleurstelling, omdat mensen daardoor net buiten de boot vallen.

Maatregel H: Ondersteunen matching externe professionals

Inhoud en doel
De maatregel behelst het ondersteunen van de matching tussen de vraag van scholen en het aanbod van externe professionals om daarmee langdurig om te gaan met tekorten.

Doordat een deel van het curriculum wordt gegeven door onbevoegden, kan het onderwijs doorgang vinden. Deze maatregel zou ook kunnen bijdragen aan een eerlijkere verdeling van de tekorten. De scholen met de grootste tekorten worden het eerst geholpen.

Organisatie en verloop van uitvoering
Er is een projectteam bestaande uit drie personen (twee kennismakelaars en een projectleider), belast met de uitvoering. BBO en schoolbesturen zitten in de klankbordgroep, waar de projectleider verantwoording aan aflegt. Het projectteam ondersteuntde scholen. Ze gaan bij scholen langs om de mogelijkheden te verkennen. Bij een deel van de scholen gaf de directeur aan het zelf wel te kunnen organiseren. Bij een ander deel was er eerst een gesprek met de directeur en daarna met het MT. Er wordt een studiemiddag georganiseerd voor het team om samen met het team te bekijken welke partners er goed zouden passen bij de school om vervolgens offertes aan te vragen en dit voor te leggen aan de school. De uitvoering is dus maatwerk per school. De kennismakelaars zijn vanwege hun eigen werkervaring een volwaardige gesprekspartner voor schoolleiders en kunnen zich verplaatsen in hun situatie. Dat wordt goed ontvangen door schoolleiders.

Opbrengsten en factoren van invloed
90 scholen zijn aangemeld bij het platform andersom.amsterdam, 44 scholen zijn ondersteund via andersom.amsterdam (tot en met juli 2023). Vanuit het projectteam worden er eisen gesteld aan de aangeboden pakketten, die zorgen ervoor dat het niet om ad hoc inzet gaat maar om structurele inzet. Dat is positief voor de opbrengst voor de school.

Tekorten kunnen zo groot zijn dat de maatregel niet direct werkdruk verlagend werkt, want vrijgeroosterde docenten moeten alsnog voor de klas van een andere docent. Wel is het argument te maken dat de werkdruk nóg hoger zou zijn als de maatregel niet bestond.

De regeling wordt wel gedragen door het veld, maar op individueel schoolniveau werd het toch spannend bevonden. Er is huiver om als eerste open kaart te spelen en inzicht te geven in het tekort op schoolniveau. Scholen zijn bang om leerlingen te verliezen omdat ouders wellicht overstappen naar een school die geen onbevoegden inzet, ook al valt het binnen de wettelijke toegekende ruimte. Het knelpunt zit dus niet in de inhoud van de regeling, maar om het tekort kenbaar te maken en wat dat voor neveneffecten zou kunnen opleveren. De maatschappelijke kritiek op deze maatregel heeft zeker niet geholpen.

5.3 Den Haag

5.3.1 Maatregelen per pijler

De maatregelen van Den Haag zoals opgenomen in het convenant zijn enerzijds breed waardoor ze meerdere pijlers beslaan, anderzijds zijn er na verloop van tijd meerdere submaatregelen aan toegevoegd. Voor de volledigheid benoemen we alle submaatregelen in de rechterkolom, hoewel deze deels vallen onder het convenant.

Pijler	**Maatregel afgesloten in het convenant**	**Submaatregelen (vallen deels buiten de scope van dit onderzoek)**
Nieuwe instroom van leraren	• Bovenschoolse of externe coaching voor studenten, starters en zij-instromers (maatregel A) • Inzet pabo-studenten (maatregel D)	• Inzet studenten via Studenten voor Educatie • Bovenbestuurlijke afspraken over stagevergoeding Haagse en Rotterdamse schoolbesturen • Wervingscampagne Word Leraar in Den Haag • Platform Samen voor de Haagse Klas • Mbt zij-instroom: Echt Onderwijs en Expeditie Leerkracht
Anders organiseren	• Inzet van meer OOP ter ondersteuning van leraren en de inzet van andere personele categorieën (maatregel B) • Structureel ruimte maken in hun formatie voor andere personele categorieën (maatregel C)	• Bovenbestuurlijke Transitiemanager Toekomstgericht Organiseren • Andersom Den Haag inclusief Professionaliseren Vakprofessionals • Wijkaanpak Laak • Haagse Ambtenaren in de Klas (Onderwijs-ambassadeurs)
Anders opleiden	• *Meerdere maatregelen hebben raakvlakken met de pijler*	• Doorontwikkelen OOP in kader van goed werkgeverschap • Nieuwe opleidingsvarianten zoals pabo/halo • Opleidingsschool: lerarenopleidingen en scholen werken samen aan het opleiden van studenten tot

			leraar en aan de professionalisering van startende leraren
Behoud personeel	•	*Meerdere maatregelen hebben raakvlakken met de pijler*	• Haags inductie-programma • Parkeervergunningen & huisvesten • Strategisch HR Beleid • Schoolleidersregeling voor behoud van schoolleiders • Haagse LerarenPas met verschillende kortingen en aanbiedingen voor leraren

5.3.2 Proces en resultaat per maatregel

Maatregel A: Bovenschoolse of externe coaching voor studenten, starters en zij-instromers

Inhoud en doel
Deze maatregel behelst enerzijds alles wat samenhangt met de zij-instroom, van werving tot behoud van zij-instromers. Anderzijds beslaat deze maatregel ook coaching voor andere startende leerkrachten en pabo-studenten, hoewel voor deze 'klassieke' groepen al coachingprogramma's bestonden. Ook andere personeelsgroepen als OOP'ers worden gecoacht. Het hoeft hierbij niet alleen om schoolgerelateerde coaching te gaan, in de privésfeer kan bijvoorbeeld ook.

Ze committeren zich aan 120 nieuwe zij-instromers per jaar, wat niet in het convenant lerarentekort is vastgelegd maar in het convenant zij-instroom. Ook richten ze zich op het behoud van leraren/stabilisering van de uitstroom. Deze maatregel heeft dus ook raakvlakken met de pijler Behoud personeel.

Organisatie en verloop van uitvoering
Tijdens het proces zijn ze erachter gekomen wat er nodig is voor succesvol zij-instroomtraject. Succesvol betekent hier geen tussentijdse uitval, duurzame inzetbaarheid en het afronden van de opleiding. De wervingsstrategie is aangepast naar de doelgroep, daarin is de samenwerking gezocht met externe partijen (bijvoorbeeld Echt Onderwijs uit Rotterdam). Het screeningsproces is opgebouwd om kandidaten (centraal) te selecteren. Daarnaast wordt er kritisch gekeken naar een geschikte school voor de kandidaat, want niet elke school is geschikt. Begeleiding is belangrijk voor het slagen van het hele zij-instroomtraject, want dat kan pittig zijn voor de zij-instromer. Daarom hebben ze de begeleiding steviger neergezet. Externe coaching en dubbele bezetting zijn mogelijk gemaakt door de middelen van het convenant.

Er is een centrale, bovenbestuurlijke plek voor aanmelding en screening. De invulling van het verdere traject is vergelijkbaar, maar met accentverschillen per bestuur. Zo zijn schoolbesturen zelf verantwoordelijk voor begeleiding. Coaches kunnen intern zijn, maar ook extern (zzp), dat verschilt per bestuur en omstandigheid. Verder verzorgen de pabo's

de zij-instroomopleiding en hebben een rol bij de informatieavonden. De gemeenten is ook betrokken, mede door cofinanciering.

Omdat de maatregel coaching ook bedoeld is voor behoud van andere personeel dan zij-instroom, is naar verloop van tijd opgerekt wat daar allemaal onder kan vallen. Indien er iets speelt in de thuissituatie, dan kan iemand bij de coach terecht. Het hoeft dus niet alleen te gaan om werkgerelateerde zaken. Maar alles om het personeel te ondersteunen.

Opbrengsten en factoren van invloed
Alle schoolbesturen in Den Haag, van grote tot eenpitters zetten hier budget op in. Er is een hele nieuwe groep instroom ontstaan (niet alleen de zij-instromers). Dat heeft geleid tot nieuwe leerkrachten die zonder deze maatregel niet zouden zijn ingestroomd. 345 personen in totaal ontvangen coaching tot en met schooljaar 2022/2023. In het begin is het goed gelukt om zij-instromers te werven, dat wordt steeds lastiger. De voortijdige uitstroom van zij-instromers is sterk afgenomen.

De punten waarop is bijgestuurd blijken succesfactoren te zijn (juiste wervingsstrategie, centrale aanmelding en selectie, geschikte opleidingsschool, goede begeleiding). Daardoor is de uitstroom van zij-instromers sterk afgenomen.

Maatregel B: Inzet van meer OOP ter ondersteuning van leraren en de inzet van andere personele categorieën

Inhoud en doel
Inzet van (meer) OOP kan op twee manieren bijdragen: 1) meer handen in de klas en daarmee meer ruimte voor leerkrachten om andere taken uit te voeren of meer klassen les te geven, 2) OOP'ers die zich verder ontwikkelen, hopelijk tot (bevoegde) leerkracht. Doel is dat alle kinderen in Den Haag les kunnen (blijven) krijgen. Met de maatregel kunnen scholen hun formatie op orde brengen in tijden dat er onvoldoende (bevoegde) leerkrachten beschikbaar zijn.

Organisatie en verloop van uitvoering
Scholen beslissen zelf op welke wijze ze OOP'ers en andere personeelscategorieën inzetten. Daar is geen bestuurlijke of bovenbestuurlijke sturing in. Het bestuur ondersteunt wel door het gesprek met schooldirecteuren aan te gaan over (de mogelijkheden van) de inzet van OOP en andere personeelscategorieën.

Opbrengsten en factoren van invloed
De inzet van OOP'ers is toegenomen. Dit is ook duidelijk te zien in de cijfers (vooral BAO). Steeds meer scholen doen ervaring op met de inzet van OOP'ers en ondervinden dat er meer mogelijk is om te komen tot goed onderwijs. Er wordt met andere ogen gekeken naar de formatie om het onderwijs te verzorgen en de onderwijskwaliteit te (blijven) borgen.

Belangrijke factoren hierin zijn sterke schoolleiders en voldoende draagvlak bij betrokkenen. Het wordt door velen nog steeds gezien als 'second best' oplossing, terwijl het ook een verrijking kan zijn. Om anders organiseren van de grond te krijgen is een

investering in tijd en geld nodig. Alleen dan kan succesvol een andere organisatievorm ingericht worden die toekomstbestendig is.

Maatregel C: Structureel ruimte maken in hun formatie voor andere personele categorieën

Inhoud en doel
Deze maatregel heeft grote verwantschap met Maatregel B. Gaandeweg is de scope van de maatregel breder geworden, maar altijd is het doel van de maatregel geweest het onderwijs anders organiseren met minder leerkrachten, zonder dat de onderwijskwaliteit verslechtert. Er is een kwantitatief doel opgenomen in het convenant van een verschuiving van 10-20% leraren naar overige personeelscategorieën, maar daar is niet op gestuurd. Het is aan elke school zelf om een concept te ontwikkelen dat passend is, rekening houdend met het beschikbare personeel.

Organisatie en verloop van uitvoering
Ook voor deze maatregel geldt, dat de uitvoering in handen ligt bij scholen en schoolbesturen zelf. Het ene schoolbestuur is actiever in het stimuleren van anders organiseren dan de ander, of legt andere accenten.

Binnen het convenant is de website www.andersomdenhaag.nl gelanceerd waar met de 'andere dag- en weekindeling maatregel' kan worden gewerkt met anders bevoegden voor de klas. Tevens wordt de wijkaanpak nu opgezet om hierbij in samenspraak met de gemeente pilots te creëren waar scholen aan kunnen deelnemen. De besturen geven aan hierover na te denken hoe dit voor de toekomst (op korte termijn en op lange termijn) eruit moet komen te zien.

Opbrengsten en factoren van invloed
Alle convenantpartners geven aan een ontwikkeling door te maken wat betreft het anders organiseren van het onderwijs. De ontwikkeling is sterk als scholen een visietraject hebben doorlopen en van hieruit keuzes hebben gemaakt voor veranderingen met betrekking tot anders organiseren. Er zijn enkele scholen binnen Den Haag die voor een voldongen feit staan en anders móeten organiseren. Enkele draaien een vierdaagse schoolweek voor een korte periode en niet voor alle groepen.

Anders organiseren vraagt om voldoende draagvlak in het team en het is een ingewikkeld proces. Het vraagt ook wat van de inrichting van je schoolgebouw, want die zijn veelal traditioneel ingericht voor het leerstofjaarklassensysteem. Veel van de factoren van invloed die zijn genoemd bij Maatregel B gelden hier ook.

Maatregel D: Inzet pabo-studenten

Inhoud en doel
De maatregel is breder dan de titel suggereert. Het gaat namelijk ook over instroom in een breder spectrum. Zij-instroom, inductie (instroom beginnende leerkrachten), opleidingstrajecten, maar ook over de instroom in de pabo-opleiding en instroom vanuit de opleiding in het beroep vallen hieronder. Rode draad van de maatregel: hoe kan je de instroom zo maximaal mogelijk krijgen? Dat hoeft niet alleen via hbo- en wo-geschoolde

leerkrachten, maar bijvoorbeeld ook via instroom van andere beroepsgroepen zoals onderwijsondersteuners. Door de brede insteek is er overlap met de andere maatregelen uit het convenant, bijvoorbeeld de maatregel over zij-instroom (Maatregel A).

Er is niet per aspect vallend onder deze maatregel, vastgelegd wat het beoogde resultaat is. Er wordt bijvoorbeeld wel gekeken naar instroom, uitval en gediplomeerde uitstroom van de pabo's, en naar de registratie van de stagevergoeding om het aantal ingezette pabo-studenten beter te monitoren. Tevens wordt er gekeken naar andere doelgroepen, te denken valt aan onderwijsondersteunend personeel en leraarondersteuners. Maar er zijn geen doelen geformuleerd, behalve het inzetten van 131 pabo-studenten in de klas per jaar.

Organisatie en verloop van uitvoering
In het eerste jaar van het convenant is gekozen voor een verbreding van de maatregel en de doelgroep, zoals afspraken over uniforme stagevergoeding of gezamenlijke wervingscampagne. Op die vlakken wordt heel bewust gekozen voor een gezamenlijke uitwerking. Maar verder is ieder bestuur zelf bezig met de uitvoering van de maatregel.

Besturen spreken elkaar eens per zes weken, waarin (het vergroten van) instroom besproken wordt. Daarbij sluiten materiedeskundigen van de schoolbesturen aan, in wisselende samenstellingen. In samenwerking met opleidingsinstituten wordt er ook gekeken hoe ze de instroom en gediplomeerde uitstroom kunnen verbeteren. Scholen/directeuren zijn betrokken bij de concrete uitwerking van maatregelen per bestuur, de vertaling naar de praktijk.

Opbrengsten en factoren van invloed
Dankzij deze maatregelen kunnen scholen onderwijscontinuïteit en kwaliteit bieden. Kinderen hoeven niet in grote getalen naar huis. Het aantal gediplomeerde pabo'ers is voldoende voor de gestelde 131 per jaar. Er lopen daardoor ook voldoende pabo-studenten stage (verplicht onderdeel van de pabo). Er is alleen geen zicht op of de gediplomeerden na de opleiding in het Haagse onderwijs terechtkomen, en daar ook blijven. Ook is er op gemeentelijk niveau een stagevergoeding afgesproken om onderlinge concurrentie tegen te gaan.

Andere opbrengsten zijn dat er verschillende opleidingstrajecten zijn ontwikkeld, ook modulair. Voorheen was ieder schoolbestuur zelf aan de slag met instroom bevorderen. Dat is sinds het convenant in gezamenlijkheid opgepakt. Dat uit zich bijvoorbeeld in een gezamenlijke website voor werving.

Het (uniform) betalen van een stagevergoeding en het bieden van nieuwe ontwikkelmogelijkheden zorgen voor een verbetering van het imago van het beroep. Het is van belang om overleg en afstemming te faciliteren binnen de partnerschappen (samenwerkingen tussen besturen en pabo's), om verschillen te overbruggen. Dat gebeurt binnen deze maatregel bijvoorbeeld door in het platform Kamerbreed hierover te spreken. Geldt ook voor de werving. Het is beter om gezamenlijk de werving op te pakken, dan iedereen afzonderlijk maatregelen laten treffen. Dan ben je veel zichtbaarder en is het voor studenten eenduidiger.

5.4 Rotterdam

5.4.1 Maatregelen per pijler

Pijler	Maatregel afgesloten in het convenant	Aanvullende maatregelen (vallen buiten de scope van dit onderzoek)
Nieuwe instroom van leraren	• Bovenschoolse of externe coaching & begeleiding (Maatregel A) • Bovenformatief benoemen op populaire school (Maatregel B) • Inzet pabo-studenten (Maatregel H) • Zij-instroom (extra)	• Talent van Buiten (verbreden zij-instroom) • Talent Scouting (verbreden reguliere instroom pabo's) • Studentmentoren (verbreden reguliere instroom pabo's) • OnderwijsAmbassadeurs (verbreden zij-instroom)
Anders organiseren	• Buddyscholen (Maatregel C) • Taakdifferentiatie en -efficiëntie (Maatregel D) • Inzet bevoegde leraar op kernvakken (Maatregel E) • Meer inzet van OOP (Maatregel F) • Inzet vakleerkrachten en vakkrachten (Maatregel G) • Alternatieve invulling vijfde dag (Maatregel J)	• Samenwerking met kinderopvang en culturele instellingen onder andere om aantrekkelijke carrièrepaden te creëren
Anders opleiden	• Anders opleiden (Maatregel K)	• Het uitbreiden van het opleidingsaanbod zodat loopbaanperspectieven worden vergroot (opleidingsroutes pabo, AD-PEP, post-HBO, professionaliseringaanbod voor OP en OOP) • Versterken pedagogische en didactische vaardigheden van kunstvakdocenten bij inzet op scholen (bredere inzet van vakdocenten binnen de scholen)

			• Versterken opleidingsscholen
Behoud personeel	•	Flexibele werk- en verloftijden (Maatregel I)	• Alle leraren en pedagogisch medewerkers ontvangen een Rotterdampas en Lerarenbeurs (binding aan de stad) • Waar mogelijk worden leraren ontzorgt door het verbeteren van de samenwerking met kinderopvang, preventie en jeugdhulp (ondersteuning en werkdrukverlaging onderwijsprofessionals) • OnderwijsAmbassadeurs (werkdrukverlaging onderwijsprofessionals)
Pijleroverstijgend	•		• Voorrang wonen onderwijsprofessionals en studenten pabo en lerarenopleiding (werken en wonen in de stad) • Parkeervergunningen voor personeel scholen (aantrekkelijkheid om in de stad te werken) • Onderlinge afspraken tussen schoolbesturen met betrekking tot de inzet van detacheringsbureaus ten behoeve van een gelijk speelveld op de arbeidsmarkt continueren en verbreden • Onderlinge afspraken tussen schoolbesturen over de continuering en uitbreiding van stagevergoedingen • Onderlinge afspraken tussen schoolbesturen over de inschaling van zij-instromers en onderwijsondersteunend personeel • Transfervrije periode: om de rust en duidelijkheid

	over de groepsbezetting tijdens de zomervakantie te bewaren voor zowel schoolleiding, als team, als leerlingen en ouders. Dit betekent dat personeel dat na 1 juli wordt geselecteerd en dat vanuit een ander ondertekenend bestuur overstapt, pas na de herfstvakantie in dienst zal treden bij het nieuwe bestuur. Hierop kan een uitzondering worden gemaakt wanneer beide werkgevers onderling overeenkomen dat een eerdere overstap mogelijk is • Bovenbestuurlijke kennisdeling en inspiratiesessies • Open Deuren Dagen

5.4.2 Proces en resultaat per maatregel

Maatregel A: Bovenschoolse of externe coaching & begeleiding voor starters

Inhoud en doel
Het doel van de maatregel is alle starters in het onderwijs zo te begeleiden dat zij niet vast lopen en/of uitstromen. Begeleiding is vaak een taak van collega-leraren, die hier vanwege werkdruk of het lerarentekort te weinig aan toekomen. Formatief kan de inzet van coaches via taakbeleid op korte termijn worden gerealiseerd. Tweede mogelijkheid is inhuur op ZZP basis.

Opbrengsten en factoren van invloed
Dit is een populaire maatregel. Besturen en scholen geven aan dat deze maatregel een positieve bijdrage levert aan het behoud van starters om uitstroom te voorkomen. Leerkrachten die gecoacht worden geven terug dat zij zich minder alleen voelen voor de klas. De onverdeelde aandacht van een coach heeft veel meerwaarde. Sommige besturen hanteren de regel dat coaches ook zelf een aantal uren voor de klas staan, andere doen dat niet.

Er zijn geen grote verschillen tussen grote en kleine besturen in hoe de maatregel wordt ingezet. Belangrijkste verschil is dat bij grote besturen coaches soms voltijd worden aangenomen, omdat ze bovenschools ingezet kunnen worden. Als belangrijkste positieve

factor wordt genoemd dat leraren zich gesteund voelen, en een stuk minder in het diepe gegooid. Daar wordt het vak minder eenzaam van. Als belangrijkste negatieve factor wordt genoemd dat sommige scholen moeite ervaren met het inhuren van externe coaches. Er is een sterke voorkeur voor coaches met onderwijservaring, en dat is een relatief kleine pool in de regio Rotterdam.

Maatregel B: Bovenformatief benoemen op populaire scholen

Inhoud en doel
Het doel van de maatregel is een evenwichtigere verdeling van leerkrachten over de scholen. Sommige scholen zijn heel populair en hebben een overschot aan sollicitanten. Andere scholen zijn minder populair en hebben onvervulde vacatures.

De methode is om zittende sterke leraren uit dit team te stimuleren om een vacature-knelpunt op te lossen op een andere school voor de duur van een half jaar of jaar. Stimuleren kan met behulp van een gratificatie, maar ook een bonustrede is te verantwoorden, aangezien deze leraar zichzelf buiten de eigen comfortzone extra zal ontwikkelen. Ook een verkorte opleiding of persoonlijk coaching traject kan een aantrekkelijke bonus zijn. Een terugkeergarantie naar de eigen school is een belangrijk onderdeel van de maatregel. Deze kan zowel bestuurlijk als bovenbestuurlijk (bijvoorbeeld op wijkniveau) worden ingezet.

Organisatie en verloop van uitvoering
Deze maatregel wordt niet vaak gekozen, omdat niet veel mensen bereid zijn voor een (half) jaar naar een andere school te gaan. Het is ook niet de bedoeling dat leraren zich gedwongen voelen om op een andere school te gaan werken. Het kan zo zijn dat deze maatregel mogelijk vaker wordt ingezet dan in de inventarisatie naar voren komt. Zeker als het gebeurt tussen scholen die onder hetzelfde bestuur vallen is dat over het algemeen budgetneutraal waardoor het vastleggen en verantwoorden niet nodig zijn.

Er zijn twee schoolbesturen die deze maatregel inzetten om tijd voor extra ondersteuning/opleiding te creëren voor starters en zij-instromers, waarvan beiden in het speciaal onderwijs. Zie kiezen hiervoor omdat ze zien dat starters en zij-instromers in het speciaal onderwijs vaker dan gemiddeld uitvallen.

Opbrengsten en factoren van invloed
De twee schoolbesturen die deze maatregel inzetten om tijd voor extra ondersteuning en opleiding te creëren voor starters en zij-instromers in het speciaal onderwijs geven aan dat ze merken dat het verloop voor eerstejaars medewerkers minder wordt.

Als positieve factoren worden genoemd dat er niet van te voren wordt gecommuniceerd in de vacature dat dit aanbod bestaat. Mensen zijn er daardoor positief verrast door; het is dus geen lokkertje om nieuwe mensen aan te nemen, maar een manier om starters een goede start te kunnen geven. Ook wordt de samenhang met andere maatregelen genoemd. Bijvoorbeeld de mogelijkheden om bovenschoolse coaching door een andere maatregel te laten financieren. Als negatieve factor is genoemd dat het een dure maatregel is; de besturen kiezen ervoor om de begeleiding te betalen, en plaats te laten vinden in de werktijd van de medewerker.

Maatregel C: Buddyscholen

Inhoud en doel
Deze maatregel wil scholen die dicht bij elkaar liggen stimuleren tot onderlinge solidariteit (buddy-scholen) in de aanpak van urgente bezettingsproblemen, zodat problemen niet op schoolniveau, maar op wijkniveau worden benaderd en opgelost. Teams dienen hierbij betrokken te worden en toe bereid te zijn. Inzet tegen de wil van de leraar in heeft een averechts effect op de aantrekkelijkheid van het beroep. Afspraken over mobiliteit kunnen het best op voorhand met elkaar worden gemaakt (bijvoorbeeld ieder teamlid van de aangesloten scholen is per jaar 10 dagen*wtf per jaar inzetbaar voor het oplossen van een urgent probleem op een andere aangesloten school). Van een dergelijke uitwisseling kan ook het onderwijsondersteunend personeel onderdeel uitmaken (denk aan: het delen van administratieve krachten, directiepersoneel & onderwijsassistenten).

Opbrengsten en factoren van invloed
Volgens de zelfevaluatie is er voor deze maatregel weinig animo. Als een school zelf al met een flink tekort kampt, is er weinig motivatie/ruimte om een andere school met een nog groter tekort te helpen. Het gevoel van scholen is dat de maatregel erg dichtbij detachering ligt. Dat deze maatregel niet succesvol is, heeft ook te maken met een saamhorigheidsgevoel dat wel of niet tussen scholen bestaat. Scholen zoeken vaak naar oplossingen binnen het eigen bestuur. Scholen die bij elkaar in de buurt zitten, zijn vaak van andere besturen. Uitzondering zijn scholen van verschillende besturen die samen in een gebouw zitten, daar is het saamhorigheidsgevoel wel sterker.

Kleinere schoolbesturen en eenpitters hebben minder (of niet) de uitwijkmogelijkheid via andere scholen onder hetzelfde bestuur. Zij passen de maatregel dan ook soms toe. Hierbij speelt ook mee dat deze vaak geografisch dichter bij elkaar liggen. Bij grote besturen wordt het eigenlijk niet toegepast.

Positieve factoren: directeuren die al bestaande relaties hebben met de directeur of bestuur van een andere school(organisatie). Dan is de stap kleiner om hulp te vragen bij urgente bezettingsproblemen. Hetzelfde geldt voor scholen die hetzelfde gebouw delen. Dan is er meer solidariteit, en kan men elkaar sneller vinden.

Negatieve factoren: de stap om bij urgente bezettingsproblemen bij een ander schoolbestuur aan te kloppen is voor bijna alle directeuren nog een stap te ver . Zelfs binnen schoolbesturen is dat vaak al lastig te doen. Ruimte om te schuiven bij urgente bezettingsproblemen is ook daar heel klein.

De maatregel voorzag ook in afspraken met een meer structureel karakter (bijvoorbeeld ieder teamlid van de aangesloten scholen is per jaar 10 dagen*wtf per jaar inzetbaar voor het oplossen van een urgent probleem op een andere aangesloten school). Deze zijn nergens van de grond gekomen. De reden hiervoor is dat leraren/personeelsleden zich verbonden voelen met een bepaalde school; “Daar werken ze voor”. Formeel werken ze voor het overkoepelende schoolbestuur, maar dat wordt niet zo ervaren. Dit maakt het al lastig om binnen schoolbesturen te schuiven met inzet over verschillende scholen. Daartegen is eigenlijk altijd een sterke weerstand van het personeel. De overstap naar een andere school, ook al is het tijdelijk, en ook al is het om een dringend bezettingsprobleem op te lossen, is dan echt te groot.

Maatregel D: Taakdifferentiatie en -efficiëntie

Inhoud en doel
Het doel van de maatregel is onderwijsteams zo samenstellen dat leraren zich vooral op hun kerntaak kunnen richten. De maatregel bestaat uit twee opties:

- Inzet van een eventmanager (die geen leraar is), die randvoorwaardelijke taken uitvoert, zoals het voorbereiden van feestdagen, sportdagen, of de schoolfotograaf.
- Het verminderen van bijzaken binnen de school. Bijvoorbeeld de schoolfotograaf, stukken administratie, of de avondvierdaagse. Sommige schoolleiders en teams zijn goed in staat om dit zelf te reduceren, anderen lukt dit niet. Het idee was om gebruik maken van elkaars expertise of een tagteam in te richten op bovenschoolsniveau dat hierin gespecialiseerd is, en teams helpt om te definiëren waar ze mee willen stoppen of minderen. Ook een opruimteam dat de werkplek (de school) opruimt geeft meer rust – wat weer een positief effect heeft op werkdrukbeleving en behoud van personeel.

Organisatie en verloop van uitvoering
De maatregel wordt op verschillende manier binnen de scholen ingezet. Een voorbeeld hiervan is de inzet van een eventmanager die bijvoorbeeld schoolreisjes, de groep 8-musical en/of de sinterklaas- en paasvieringen organiseert. Een ander voorbeeld is het ontlasten van leerkrachten door bijvoorbeeld agendabeheer en de eerste contacten met ouders bij andere type medewerkers te beleggen.

Ook een andere manier van het verdelen van taken (door middel van het werkverdelingsplan) valt onder deze maatregel. Hierbij worden specifieke taken voor de hele school bij een persoon belegd. Er is hierbij geen sprake van andere functies. Het idee hierachter is dat leerkrachten kiezen voor de werkzaamheden die het beste bij hen passen, daardoor meer werkplezier beleven en zodoende behouden blijven voor het onderwijs.

De mogelijkheden met taak- en functiedifferentiatie zijn erg groot en variatie en maatwerk zijn kenmerkend in de toepassing van deze maatregel. Alles valt of staat met maatwerk. Schoolbesturen ervaren ruime keuzemogelijkheden binnen deze maatregel, temeer in combinatie met andere maatregelen.

Opbrengsten en factoren van invloed
Een indirecte opbrengst is dat het bewustzijn van de noodzaak van slim organiseren ook is gegroeid. Het NPO heeft evidence-informed en evidence-based werken erg versterkt. De maatregel wordt veel ingezet ten behoeve van werkdrukverlaging. Besturen geven aan dat zij dit na afloop van de subsidieregeling waarschijnlijk niet vol kunnen houden. De convenantspartners geven aan dat dit meerdere redenen heeft. Zo kost de inzet van eventmanagers geld. Dit haalt weliswaar werkdruk bij de leraar weg, maar zorgt er niet voor dat er minder leraren nodig zijn. Daarnaast gebeurt het 'anders verdelen van taken' alleen op scholen die ook inzetten op de inzet van meer personeel (met name maatregel 7 inzet vakleerkrachten en vakkrachten, en maatregel 6 meer inzet OOP). Tegelijkertijd ervaren de partners wel dat juist dit soort (combinaties van) maatregelen zorgt voor echte werkdrukverlaging, en daardoor een lagere kans op uitval en uitstroom van leraren. In die zin is het wel cruciaal voor het tegengaan van het tekort.

Als positieve factor wordt genoemd dat er bewust gekozen is om het personeel zelf te laten kiezen wat ze willen organiseren. Hierdoor kunnen ze aansluiten bij wat ze leuk vinden. Het gesprek over schrappen wordt aangegaan over het geheel van activiteiten, niet per activiteit. De maatregel leidt ook tot taakhelderheid voor de leerkracht: vanuit een passende functiebeschrijving weten wie van wat is. Ook geeft de maatregel ruimte om talent te faciliteren. Soms zegt een leraar bijvoorbeeld: "Ja, maar ik ben heel goed in geschiedenis. Dat wil ik wel doen in de hele bovenbouw" en een ander zegt, "Fijn, want ik vind geschiedenis maar lastig, maar mag ik dan wat anders oppakken?" De maatregel maakt dit mogelijk.
Wel is het lastig als ouders iets anders willen dan het team besloten heeft. Je daar als docent in bewegen kost veel tijd. Dit kun je ook niet bij de leraar weghalen, die heeft immers de vertrouwensrelatie met de ouders en het kind. Ook ervaren scholen dat er veel op hen af komt qua bijzaken. Het is lastig om niet mee te doen bijvoorbeeld aan het Koningsspelen-verhaal. Dat is natuurlijk hartstikke leuk en goed, aldus betrokkenen, maar het is wel weer iets dat er bij komt in een periode waar je ook al Pasen viert. Dus dan moet je als school daarin weer een keuze maken.

Maatregel E: Inzet bevoegde leraar op kernvakken

Inhoud en doel
Het idee achter de maatregel is dat taakdifferentiatie leidt tot efficiëntere inzet van bevoegde leraren. Met de maatregel wordt ingezet op vaste dagdelen voor de kernvakken/Basisvaardigheden taal en rekenen. De leraar heeft in de ochtend een andere groep dan in de middag. Op de dagdelen dat de groep geen basisvaardigheden heeft, worden andere professionals ingezet. Eventueel kan bevoegdheid (indien niet aanwezig) behaald worden door middel van een EVC traject. Zolang geen sprake is van bevoegdheid, zou een bevoegd leraar eindverantwoordelijk kunnen zijn voor twee groepen die op dat dagdeel de niet-basisvaardigheden aangeboden krijgen. In het model met onbevoegden zijn drie bevoegde leraren nodig om vier groepen te bedienen. In het model met anders-bevoegden zijn twee bevoegde leraren nodig om vier groepen te bedienen. Er is ook een variant om het per vakgebied te specificeren: bijvoorbeeld rekenleerkracht/taalleerkracht die een kernvak geeft.

Scholen die werken met maatregel 5 (inzet bevoegd leraar op kernvakken), 7 (inzet vakleerkrachten en vakkrachten) en 10 (alternatieve invulling 5e dag) realiseren in de participerende groepen een besparing van 10 tot 20% fte bevoegde leraren ten opzichte van de situatie voor aanvang van de maatregel.

Organisatie en verloop van uitvoering
Als leerkrachten zelf moeten kiezen, dan willen zij doorgaans graag de kernvakken blijven geven en creatieve vakken zoals handvaardigheid of muziek aan anderen overlaten. Wat we nu zien is dat er door veel scholen met vak(leer)krachten wordt gewerkt. Een deel hiervan komt van externe partijen, zoals culturele instellingen. Het afgelopen jaar heeft deze ontwikkeling zich verder voortgezet. Vaak wordt de inzet van bevoegde leerkrachten op kernvakken (maatregel 5) gecombineerd met de inzet van vak(leer)krachten

(maatregel 7). Het goed inroosteren van (bevoegde) leerkrachten en vakkrachten is wel vaak een uitdaging.

Opbrengsten en factoren van invloed
Het aantal OOP-ers op deze scholen is de afgelopen jaren flink toegenomen (bijna 42% in de periode van 2019 tot en met 2022), het aantal OP-ers is afgenomen (bijna 2%). De besparing in # fte OP over de periode 2019-2022 -1,9%.

Bij de uitvoering is er een verschil tussen grote en kleine besturen. Bij de grote vier besturen wordt er sterk gestuurd op duurzaam maken van slim organiseren (dat 't zonder subsidie ook kan). Bij kleinere besturen is dat minder. Dan zijn opbrengsten meer toevallig zoals protocollen die bestaan, maar is de verwachting dat veel maatregelen niet gecontinueerd kunnen worden.

Er worden twee positieve factoren van invloed onderscheden: Als leraren op hun sterke kanten worden ingezet voelen ze zich meer verbonden met school en blijven ze ook langer. Daarnaast biedt de maatregel de mogelijkheid dat OOP op een andere manier ingezet worden, wat leidt tot hogere ervaren relevantie en werkgeluk.

Als negatieve factor werd genoemd dat het veel moeite kost om scholen te overtuigen dat deze manier van werken werkt. Je kan heel veel goede voorbeelden geven, maar het is heel lastig om het 'op mijn school werkt het niet-argument' te ontkrachten.

Maatregel F: Meer inzet van OOP

Inhoud en doel
Het doel van de maatregel is het tegengaan van inefficiënte inzet van bevoegde leraren door het ontbreken van taakdifferentiatie en onvoldoende benutten van de capaciteiten van OOP.

De maatregel bestaat uit inzet van onderwijsassistenten en/of leraarondersteuners in ondersteuning van grotere groepen, of bijvoorbeeld in het unit- en leerpleinenmodel. De taak van onderwijsassistent kan als combinatiefunctie worden aangeboden aan de pedagogisch medewerkers van de kinderopvang/BSO&TSO. Hierdoor is er sprake van een efficiënte inzet, doorgaande lijn en een beperking van het aantal functionarissen in relatie tot de leerlingen.

Scholen die werken met deze maatregel realiseren in de participerende groepen een gunstiger ratio leerling: onderwijsprofessional (OP+OOP) van 10 tot 20% ten behoeve van de situatie voor aanvang van plan Slim Organiseren (2019).

Organisatie en verloop van uitvoering
Van deze maatregel wordt veel gebruikgemaakt. Er worden met name onderwijsassistenten ingezet, maar soms worden ook leerling-coaches, pedagogische conciërges en orthopedagogen. Veel scholen werkten al met OOP om de werkdruk te verlagen of om een bijdrage aan leerlingenzorg te geven. We zien wel een verschil tussen scholen die onderwijsassistenten heel bewust en onderbouwd vanuit een visie inzetten, en scholen die de inzet van onderwijsassistenten als noodoplossing zien. Scholen die vanuit hun visie onderwijsondersteuners inzetten, richten hun onderwijs anders in, bijvoorbeeld door groepsdoorbroken te werken en de OOP-ers specifieke, inhoudelijke taken te geven.

De onderwijsassistent is op deze manier structureel onderdeel van het onderwijsteam: in plaats van 3 leerkrachten, worden 2 leerkrachten en een onderwijsassistent ingezet. Een dergelijke organisatievorm schept ruimte om onderwijsondersteuners in te zetten.

Wel wordt opgemerkt dat er veel variatie in kwaliteit van onderwijsassistenten is, met name op het gebied van zelfstandigheid en te dragen verantwoordelijkheden. Er kan wel gedifferentieerd worden in salarisgroepen. Ook zijn er opleidingstrajecten om onderwijsassistenten pabo of een deel van de pabo te laten volgen, en bestaat er een tussenstap van onderwijsassistent naar leraarondersteuner.

Het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) en de regeling Extra Hulp in de Klas (EHK) zijn beïnvloedende factoren (geweest) als het gaat om de inzet van OOP-ers. Het is niet precies aan te geven of OOP-ers zijn aangenomen in het kader van Slim Organiseren al dan niet in combinatie met NPO en/OF EHK.

Opbrengsten en factoren van invloed
In het schooljaar 2022-2023 hebben 44 scholen in Rotterdam ervoor gekozen om meer onderwijs ondersteunend personeel in te zetten vanuit de middelen Slim Organiseren. Bij 26 van deze scholen is maatregel 6 de enig gekozen maatregel. Op de andere scholen wordt maatregel 6 gecombineerd met maatregel 5 (inzet van bevoegde docenten op alleen kernvakken) en/of maatregel 7 (de inzet van vak(leer)krachten). Voor de zuiverheid is er voor gekozen om alleen over de ratio leerling-onderwijsprofessional van de 26 scholen die alleen maatregel 6 hebben ingezet te verantwoorden.

Hoewel het aantal OOP-ers op deze scholen de afgelopen jaren flink toegenomen is (ruim 76% in de periode van 2019 tot en met 2022), is het aantal OP-ers met ruim 4% afgenomen. Dat maakt dat het totaal aantal onderwijsprofessionals (OP + OOP) met ruim 17% is toegenomen. Ten opzichte van het aantal leerlingen is de ratio leerlingen-onderwijsprofessional in de periode 2019-2022 met ruim 9% afgenomen. Als dit doorzet wordt de doelstelling behaald.

Als we de scholen die maatregel 6 inzetten in combinatie met andere maatregelen meenemen veranderen de cijfers iets, maar de richting niet. Het aantal OOP-ers op deze scholen is de afgelopen jaren flink toegenomen (ruim 55% in de periode van 2019 tot en met 2022), het aantal OP-ers is met bijna 3% afgenomen. Dat maakt dat het totaal aantal onderwijsprofessionals (OP + OOP) met ruim 12% is toegenomen. Ten opzichte van het aantal leerlingen is de ratio leerlingen-onderwijsprofessional in de periode 2019-2022 met 10,6% afgenomen.

In het algemeen weten grote besturen beter verschillende maatregelen te combineren, om zo optimaal in te kunnen zetten op ‘complementaire teams’. Dit gaat met name om maatregel 4, 6, en 7. Wat verder opvalt is dat grote besturen bij het aannemen van OOP meer lijken te letten op duurzame inzetbaarheid: is er in het team ook nog ruimte voor deze persoon over een aantal jaar? De convenantspartners merken op dat het als groot bestuur ook makkelijker is om een OOP in vaste dienst te nemen, omdat je meerdere scholen hebt waar ze ingezet kunnen worden. Er is dus altijd wel ergens ruimte om ingezet te worden. Kleinere besturen hebben die luxe niet (of minder), en duurzame inzetbaarheid is daar dus een uitdaging.

Voorwaarde voor succes is dat je heel helder in kaart hebt wat je verwacht van de mensen die je hebt. Meer mensen is niet per se effectiever als je niet een duidelijk organisatie- en zorgbeleid hebt. Bij het aannamebeleid is er een strenge selectieprocedure: ook in tijden van tekorten kritisch blijven in hoeverre iemand aansluit bij wat nodig is. Dit bekijk je vanuit de visie, en bij wat er op dat moment nodig is qua zorg- en didactische kwaliteiten.

Een tweede belangrijke voorwaarde is goed afstemmen tussen OP en OOP, zodat OOP aan blijft sluiten bij wat de leerkracht nodig heeft. Dit is een continu proces. Daarnaast inzetten op laagdrempelig contact; dat de onderwijsassistent blijft praten met de leerkracht. In de trant van "ik heb dat kind gehad en dit valt me op". Dan kan de docent daar in de klas weer verder mee, en koppelt ze weer terug aan de OOP hoe dat gegaan is.

Als negatieve factor wordt genoemd dat ook bij OOP verloop een uitdaging blijft. Daarnaast is de nieuwe balans tussen OOP en OP echt nieuw, en vergt dus een cultuurverandering. Dit heeft tijd nodig. Als laatste wordt genoemd dat de OOPers alleen aangenomen konden worden door de subsidie, wat dus kwetsbaar maakt.

Maatregel G: Inzet vakleerkrachten en vakkrachten

Inhoud en doel
Het doel van de maatregel is om door de inzet van vak(leer)krachten het onderwijs zo organiseren dat er met minder bevoegde leerkrachten het onderwijs op een kwalitatief goede manier kan worden gegeven, wat zorgt voor werkplezier van alle professionals in de school.

Dit gebeurt door meer structurele inzet van vakleerkrachten (anders bevoegden) en vakkrachten uit het welzijnswerk, zorg en bedrijfsleven (niet bevoegd, maar wel bekwaam). Altijd onder eindverantwoordelijkheid van leraren. Denk hierbij bijvoorbeeld ook aan de inzet van gedragsspecialisten, maatschappelijk werkers, of jongerenwerkers. Ook wordt samenwerking met bedrijven gezocht, in het kader van hun maatschappelijke opdracht en betrokkenheid. Bovendien ontstaat met deze manier van organiseren ruimte voor de inzet van leraren op basis van hun talenten en ambities.

Scholen die werken met maatregel 5 (inzet bevoegd leraar op kernvakken), 7 (inzet vakleerkrachten en vakkrachten) en 10 (alternatieve invulling 5e dag) realiseren in de participerende groepen een besparing van 10 tot 20% fte bevoegde leraren ten opzichte van de situatie voor aanvang van de maatregel (2019).

Opbrengsten en factoren van invloed
Door de inzet van anders bevoegde professionals binnen de scholen ontstaan complementaire teams die samen zorgen dat het onderwijs en ondersteuning het best passend is voor de leerlingen op die school. De onderwijsteams kunnen zo samengesteld worden dat alle professionals in de school zo efficiënt mogelijk en op basis van talent en wens worden ingezet.

Het aantal OOP-ers op deze scholen is de afgelopen jaren flink toegenomen (bijna 42% in de periode van 2019 tot en met 2022), het aantal OP-ers is afgenomen (bijna 2%). De besparing in # fte OP over de periode 2019-2022 -1,9%.

Wat positief bijdraagt is dat er primair wordt gestuurd op het maximaal ontplooien van leerkrachten en hoe de vakleerkrachten daarbij kunnen ondersteunen. Dit helpt bij het behoud van personeel. Daarnaast helpt het als schoolbesturen een krachtige, inspirerende, positieve visie hebben op de uitvoering van de maatregel. De ervaring is dat als deze te star wordt opgelegd of geforceerd want dan rennen de schooldirecteuren weg. Je moet oog hebben voor wat past bij de stijl van de directeur, het team, de leerling populatie. Dit alles heb je nodig om een passende strategie te bepalen. Als laatste positieve factor wordt genoemd dat er een visie is die gericht is op dat het kind baat heeft bij meerdere mensen die vanuit hun talent en opleiding het curriculum van het kind mogen verrijken. Vroeger moest je als leraar echt het schaap met de vijf poten zijn. Door inzet van vakkrachten kun je dat vereiste afzwakken, terwijl je een hogere kwaliteit onderwijs geeft.

Wat lastig is, is dat er veel vakkrachten in de markt zijn, maar ongelijk verdeeld. Met name burgerschapsvakkrachten is een tekort aan. In mindere mate geldt dat ook voor gym. Niet iedereen met een relevante vooropleiding wil het onderwijs in, of ze gaan liever naar de middelbare school. De wettelijke bevoegdheidseisen remmen ook af. Vanuit het bevoegdhedenstelsel moeten de kernvakken door de leraar gedaan worden. Dat betekent dat vakken als muziek, gym, en dergelijke eigenlijk de enige vakken zijn die door vakkrachten gedaan kunnen worden. Ze zouden het heel prettig vinden als een afgestudeerde wiskundige of wiskundedocent uit het voortgezet onderwijs bijvoorbeeld rekenonderwijs zou verzorgen, maar dat mag wettelijk gezien gewoon niet.

Maatregel H: inzet pabo-studenten

Inhoud en doel
Het doel van de maatregel is het verhogen van de instroom van leraren. Hierbij moet minimaal 75% van de studenten die -op basis van deeltijd of duale opleiding of betaalde stage- tijdens de studie een arbeidsovereenkomst heeft als onderwijs ondersteuner (OOP-er), na het behalen van het diploma werkzaam blijven op een Rotterdamse school.
De maatregel zelf bestaat uit de betaalde inzet van 3e en 4^{e}-jaars studenten pabo en 2e jaars deeltijdstudenten op de scholen voor maximaal 1,5 dag per week.

Organisatie en verloop van uitvoering
De studie heeft altijd voorrang, dus alleen als de student voldoende ruimte heeft naast de studie, is de OOP-aanstelling akkoord. Dit verloopt in onderling overleg met de pabo waar de student zijn of haar opleiding volgt en het bestuur/de school waar de student aan de slag gaat. Deze studenten moeten goed begeleid worden, zodat ze behouden blijven voor het onderwijs.

Opbrengsten en factoren van invloed
Dit is een populaire maatregel, die veel ingezet wordt. Een belangrijk positief effect op werkdruk(beleving) wordt bereikt door samenwerken en gedeelde verantwoordelijkheid tussen leraar en pabo-student. Tegelijkertijd doet de pabo-student extra werkervaring op.

Uit de cijfers blijkt dat in 82,1% van de gevallen studenten die tijdens hun studie als onderwijsondersteuner hebben gewerkt na diplomering in dienst worden genomen als leerkracht bij een Rotterdamse school.

Wat helpt is dat de maatregel een win-win is. De student doet relevante werkervaring op, en heeft goede kans te mogen blijven in de school na het afstuderen. De school heeft op korte termijn extra handjes, en op lange termijn een goede kracht erbij (zonder veel kosten kwijt te zijn aan een lang sollicitatieproces). Ook helpt het dat er aan de voorkant heldere afspraken gemaakt zijn met de opleiding, zodat deze maatregel de studie niet in de weg staat. De opleidingen hebben dit goed gehandhaafd, maar het is op schoolniveau in het begin een paar keer voorgekomen dat een student 'er tussendoor viel'. Na evaluatie met de opleidingen zijn directeuren hier veel scherper op geworden en is het niet meer voorgekomen.

Maatregel I: Flexibele werk- en verloftijden

Inhoud en doel
In de huidige situatie liggen werk- en verlofmomenten voor het onderwijspersoneel vrijwel volledig vast. Doel is dat door de inzet van flexibele werk- en verloftijden de school aantrekkelijker wordt om voor te werken.
Dit wordt behaald door de volgende acties:

- Flexibilisering werktijden, zoals bijvoorbeeld een uitbreiding van uren van parttimers met alleen de lesgevende tijd voor een 3e , 4e of 5e werkdag.
- Meer mogelijkheden tot onbetaald verlof, verlof buiten schoolvakanties en/of verlof door inzet van duurzame inzetbaarheidsuren.
- Verlof inleveren voor een uitbreiding van de werktijdfactor (ook potentieel interessant in combinatie met wisselende vakantieweken tussen groepen, scholen of wijken).

Organisatie en verloop van uitvoering
Als het gaat om flexibele schoolvakantie vinden zowel scholen als ouders dit ingewikkeld. Sommige scholen willen het zelf wel graag, maar merken dat ze ouders lastig mee krijgen. Er moet onder ouders voldoende animo voor deze maatregel zijn. Scholen vinden het ook spannend omdat zij zich afvragen of ze wel aan voldoende lesuren zullen komen. Er was in het verleden één school die met flexibele werk- en verloftijden werkte, die daarvoor is teruggefloten door de inspectie.

Opbrengsten en factoren van invloed
De maatregel is in het kader van het convenant nauwelijks gekozen. Wel wordt deze vaker ingezet dan in de inventarisatie naar voren komt. Flexibele werktijden worden in de praktijk namelijk wel vaak toegepast; in de vorm van afspraken tussen de school en de leerkracht (bijvoorbeeld over iets later beginnen zodat de leerkracht de eigen kinderen naar school kan brengen). Het gaat dus om het leveren van maatwerk voor docenten, enkel en alleen qua lestijden. Omdat dit geen financiële gevolgen heeft kiezen scholen er dan voor om het niet vanuit de maatregelen te doen. Hier zit indirect wel een financiële component aan vast; scholen die meer inzetten op complementaire teams hebben meer 'poppetjes' om kort de klas over te nemen, waardoor ze meer maatwerkafspraken met leerkrachten kunnen maken.

Om de maatregel succesvol uit te voeren is het dus noodzakelijk dat er genoeg personeel is om (kort) in te springen. Bijvoorbeeld een school die in hetzelfde gebouw een BSO heeft, die onder hetzelfde bestuur valt. Hierdoor is er altijd genoeg OOP, zodat flexibele werktijden voor leraren (op 't niveau zoals hierboven beschreven) geen bezettingsproblemen opleveren.

Wat succesvolle uitvoering moeilijk maakt is de complexiteit van het administratief inregelen, en het feit dat ouders veel beren op de weg zien en dus in de weerstand schieten.

Maatregel J: Alternatieve invulling vijfde dag

Inhoud en doel
Leerlingen krijgen minder les van de bevoegde leraar po. Er zijn verschillende scenario's denkbaar.

- Het meest voor de hand liggende is de 4-daagse lesweek, met ca 5,25 lesuren per dag. Op de 5e dag werken de leraren aan ontwikkeling van de onderwijskwaliteit en professionele ontwikkeling van het team/de leraar. De 5e dag kan voor de leerlingen slim worden georganiseerd, bijvoorbeeld met overige of verdiepende activiteiten op het gebied van sport, spel, creatieve vakken, burgerschap, loopbaanoriëntatie, digitaal lesaanbod, of persoonsvorming & socialisatie. De onderwijstijdvrije dag kan per groep een andere dag per week zijn, waardoor begeleiders/aanbieders van deze extra tijd de hele week kunnen worden ingezet.
- Het alternatieve aanbod niet op één specifieke dag, maar verdeeld over de 5 dagen.
- Geen extra ontwikkeltijd voor de leraren, maar inzet in een andere groep op de 5e dag.

Scholen die werken met maatregel 5 (inzet bevoegd leraar op kernvakken), 7 (inzet vakleerkrachten en vakkrachten) en 10 (alternatieve invulling 5e dag) realiseren in de participerende groepen een besparing van 10 tot 20% fte bevoegde leraren ten opzichte van de situatie voor aanvang van de maatregel (2019).

Organisatie en verloop van uitvoering
Deze maatregel is gekoppeld aan het experiment andere dag- en weekindeling. Deze regeling vindt in Rotterdam geen navolging omdat de opzet van het experiment (onder andere een plan maken voor terugkeer naar de 'normale' gang van zaken en de inzet van anders bevoegde medewerkers zo spoedig mogelijk te beëindigen) niet ingericht is om te komen tot duurzame oplossingen, maar juist 'het plakken van pleisters' in de hand werkt.

De inzet van anders bevoegden is geen experiment meer, maar de dagelijkse werkelijkheid in Rotterdam. Daarnaast noemen betrokkenen de extra verantwoordingslast en het feit dat de situatie in de grote steden eigenlijk al verder is dan de regeling, als argument om niet deel te nemen.

Opbrengsten en factoren van invloed
Het aantal OOP-ers op deze scholen is de afgelopen jaren flink toegenomen (bijna 42% in de periode van 2019 tot en met 2022), het aantal OP-ers is afgenomen (bijna 2%). De besparing in # fte OP over de periode 2019-2022 -1,9%.

Deze maatregel wordt zeker wel ingezet, maar wordt niet als opgegeven als onderdeel van het convenant vanwege de bezwaren ten aanzien van de regeling. De convenantspartners benoemen dat in de praktijk er wel geëxperimenteerd wordt met andere dag- en weekindeling, maar op kleinere schaal (dus bijvoorbeeld niet de hele week). Er is dus ook geen zicht op positieve en negatieve factoren.

Maatregel K: Anders opleiden

Inhoud en doel
Het doel is om instroom te vergroten en uitval binnen opleidingen te verkleinen door het bieden van flexibiliteit en maatwerk binnen de opleidingen. Deze toegevoegde maatregel is voortgekomen uit de sessies tijdens de stakingsdagen in 2020. De maatregel is ingezet om een opleidingscomponent en extra ondersteuning zij-instromers in het convenant te hebben. Die werden gemist in de eerste versie ervan. De kaders hiervoor zijn vrij breed: individuele schoolbesturen kunnen budget aanvragen voor opleidingsvragen. Aanvragen worden primair beoordeeld vanuit hun bijdrage aan het (tegengaan van het) lerarentekort (Er zijn dan ook geen expliciete doelen aan deze maatregel gesteld).

Een voorbeeld van zo'n aanvraag was de vraag vanuit het speciaal onderwijs om onderwijsassistenten de pabo te laten doen. Deze paste niet onder één van de andere maatregelen, maar wel onder deze maatregel.

Organisatie en verloop van uitvoering
Naast individuele aanvragen van scholen, zijn er uit deze maatregel drie bredere anders opleiden-initiatieven ondersteund.

1. Zij-instromers voor het speciaal onderwijs. Het speciaal onderwijs merkt dat pabo-afgestudeerden minder makkelijk landen in speciaal onderwijs, omdat dit speciale vaardigheden vergt. Vanuit de maatregel is hier samen met de gemeente en pabo's aanbod op ontwikkeld. Dit heeft geresulteerd in een zij-instroomklas voor het speciaal onderwijs.
2. Kunstvakdocenten. Vanuit Kenniscentrum Cultuureducatie Rotterdam (KCR, waar alle culturele instellingen met een educatieve opdracht in Rotterdam aan verbonden zijn) kwam de vraag of zij een bijdrage konden leveren aan het lerarentekort. Vanuit de maatregel is geïnventariseerd wat scholen nodig hebben, en hoe ze kunstvakdocenten kunnen inzetten. Samen met de pabo's is er een opleidingsaanbod ontwikkeld om het pedagogisch-didactisch handelen van kunstvakdocenten te versterken.
3. Opstroomtrajecten voor onderwijsassistenten naar leraarondersteuner (Ad PEP) of modulaire bijscholingsmogelijkheden om op een bepaald vakgebied beter en meer te kunnen ondersteunen in de klas.

Opbrengsten en factoren van invloed
In onderlinge samenwerking tussen de schoolbesturen, pabo's en externe partijen is er volop inhoudelijke ontwikkeling op dit vlak. Zo is in samenwerking tussen pabo's en de besturen met scholen voor speciaal onderwijs een specifiek zij-instroomtraject gespecialiseerd onderwijs opgezet. Er zijn ook schoolbesturen die deze maatregel inzetten

om extra ondersteuning/opleiding te betalen voor starters en zij-instromers of voor training en opleiding van OOP-ers (bijvoorbeeld onderwijsassistenten die de opleiding voor leerkrachtondersteuner of de pabo volgen).

Met betrekking tot het zij-instroomtraject voor het speciaal onderwijs was er een harde eis vanuit de pabo. Deze wilde elk jaar een volle klas hebben voor speciaal onderwijs. Tot nog toe is dit altijd gelukt.

Met betrekking tot inzet vakleerkrachten voor culturele vakken: er is genoeg instroom. Wat lastig is, is dat studenten op school een praktijkopdracht moeten doen. Echter, niet voor iedereen lukt plaatsing bij een school. Als school moet je er ook echt achter staan; als je met kunstvakdocent wil gaan werken, moet je goed nadenken over hoe je je onderwijs inricht. Dat kost tijd. Die verantwoordelijkheid ligt in eerste instantie bij schooldirecteuren die daar visie op moeten hebben en het team er warm voor krijgen. Zeker nu met de tekorten is er weinig ruimte en tijd voor directeuren om dit goed te implementeren. Dit zie je al terug bij het plaatsen van studenten, wat vaak moeizaam gaat.

De brede kaders van de maatregel worden als positief gezien, hierdoor ontstond er ruimte voor creatieve ideeën. De belangrijkste factor is de gedeelde verantwoordelijkheid die in Rotterdam gevoeld wordt voor het lerarentekort. Er was al voor het convenant een samenwerkingscultuur tussen schoolbesturen, gemeente, en pabo's. Hierdoor hebben verschillende partijen een positieve grondhouding, en een gezamenlijk doel om de leerling in Rotterdam het beste onderwijs te geven. Dit uitte zich op twee manieren:

- Het initiatief van Kenniscentrum Cultuureducatie Rotterdam om vanuit hun maatschappelijke opgave mee te doen.
- Constructieve opstelling van pabo's in het mogelijk maken van een zij-instroom traject. Ook is er bij de pabo's een sterke verbondenheid met de stad, met name op Thomas More en de Hogeschool Rotterdam.

Extra: zij-instroom

Inhoud en doel
Het doel van de maatregel is een betere dekking van al het financiële benodigde om zij-instromers een goede start in het onderwijs te geven. De maatregel beoogt dat er per jaar minimaal 53 nieuwe zij-instromers op Rotterdamse scholen instromen op basis van deze maatregel.

De subsidie zij-instroom (niet onderdeel van het Convenant G5) dekt niet alle kosten, en deze maatregel is bedoeld om de overige kosten te dekken. Denk hierbij aan het feit dat zij-instromers niet direct zelfstandig voor de klas kunnen staan, zij worden daarom in het begin bovenformatief ingezet.

Opbrengsten en factoren van invloed
Er zijn het afgelopen schooljaar 135 zij-instromers (76 eerste jaars en 59 tweede jaars) actief via de regeling zij-instroom in Beroep.

Deze maatregel wordt door veel schoolbesturen gebruikt. Eén van de succesfactoren is dat er verschillende zij-instroomroutes zijn: ZiB (zij-instroom in beroep), traineeships in samenwerking met pabo's en duale trajecten. Een tweede succesfactor is de afspraak dat zij-instromers nooit volledig zelfstandig voor de groep staan. Dit zorgt wel voor extra kosten: omdat zij-instromers niet direct zelfstandig voor de klas staan, worden ze in het begin bovenformatief ingezet. ZiB is bijvoorbeeld om deze reden een duur traject. De aanvankelijke subsidie dekt niet alle kosten, maar de extra subsidie nu wel. Verder lijken succesverhalen van zij-instromers zich te verspreiden en te vertalen naar nieuwe zij-instromers. Daarnaast zijn er bijeenkomsten voor potentiële zij-instromers, waarbij schoolbesturen aanwezig zijn. Ook de Q&A sessies waarbij huidige zij-instromers vragen beantwoorden van geïnteresseerden zijn erg succesvol gebleken.

Er wordt gezamenlijk geworven; dit helpt bij de solidariteit, en verkleint verschillen tussen besturen. Wel was het in het verleden zo dat een aantal kleinere besturen het lerarentekort minder voelden en dus ook minder geneigd waren in te zetten op deze maatregel.

Een belangrijke nog niet genoemde succesfactor is het voortraject op zij-instroom als onderwijsassistent. Hierin werkt de aankomend zijinstromer drie maanden tot een half jaar als OA, en volgt hij tegelijkertijd ook een persoonlijk leiderschapstraject. Dit helpt om te bepalen of het een match is (zowel van de persoon met de opleiding als de persoon met de school) Deze oplossing helpt ook om minder afhankelijk te zijn van instroommomenten in het zij-instroomtraject; je kan mensen vast houden tot het volgende moment.

Wat de duurzame inzetbaarheid van zij-instromers lastig maakt is dat er vaak een beroep gedaan wordt op de flexibiliteit van de zij-instromer: "kun je even inspringen hier, ik zit omhoog vrijdagochtend". Gedeeltelijk kunnen schoolopleiders hen hierin beschermen, maar als puntje bij paaltje komt (bijvoorbeeld als het alternatief is om kinderen naar huis te sturen) dan gebeurt het vaak alsnog. Hierdoor worden zij-instromers niet altijd bovenformatief ingezet. Wat ook niet helpt is dat de salarisafstand van zij-instromers (ten opzichte van hun vorige baan) soms te groot is.

5.5 Utrecht

5.5.1 Maatregelen per pijler

Pijler	Maatregel afgesloten in het convenant	Aanvullende maatregelen (vallen buiten de scope van dit onderzoek)
Nieuwe instroom van leraren	• Uitbreiden en intensiveren begeleidingscapaciteit op scholen (maatregel A) • Ontwikkelen toolbox voor begeleiding van studenten (maatregel B) • Ontwikkelen handreiking 'opleiden in de school' (maatregel C) • Organiseren van informatiebijeenkomsten, meeloopdagen, snuffelstages, leerwerkplaatsen op scholen (maatregel D) • Collectieve werkgarantie aan studenten die studeren aan de Utrechtse pabo's (maatregel I)	
Anders organiseren	• Creëren van meer inzicht in het anders organiseren van het onderwijs (maatregel L)	• Cofinanciering van conciërges in het PO € 650.000 per jaar
Behoud personeel	• Lerarenonderzoek onder zittend personeel en studenten (maatregel E) • Opstart van een Lerarenpanel (maatregel F) • Ontwikkelen Utrecht & Leraar pakket (maatregel G) • Organiseren van in-company managementopleiding voor (toekomstige)	• Ontwikkelen van flankerend beleid op parkeervergunningen (gereduceerd tarief voor onderwijs) • Beroepsvoorrang op sociale huur en middenhuur woningen

	directeuren en middenmanagers (maatregel H) • Inrichten lerend netwerk in de stad (maatregel M)	
Anders opleiden	• Oprichten Utrecht Leert Opleidersalliantie (maatregel J) • Realiseren nieuw curriculum en opleidingsinfrastructuur (maatregel K)	
Over-koepelend		• Subsidie onderwijsimpuls voor professionele ontwikkeling van scholen (po en vo)

5.5.2 Proces en resultaat per maatregel

Maatregel A: Uitbreiden en intensiveren begeleidingscapaciteit op scholen

Inhoud en doel
Deze maatregel valt onder werkpakket 2 (Opleiden en begeleiden in de school) en is vormgegeven in het project Tijd voor Kwaliteit. Het project Tijd voor Kwaliteit is in schooljaar 2021-2022 opgezet om intensievere en betere begeleiding van starters, zij-instromers en meer ervaren leerkrachten binnen een school mogelijk te maken en daarmee uitval tegen te gaan. Uitgangspunt hierbij is dat scholen zelf het beste kunnen bepalen wat bij kunnen bijdragen en nodig hebben aan het verstevigen van de begeleiding. Door begeleiding naar behoefte te organiseren, worden leraren geïnteresseerd en behouden voor de stad. Dit project omvat maatregel A (Uitbreiden en intensiveren begeleidingscapaciteit op scholen) en M (Inrichten lerend netwerk in de stad).

Organisatie en verloop van uitvoering
Er zijn duidelijke communicatielijnen uitgezet naar de scholen. Binnen elk werkpakket is een samengestelde projectgroep met projectleiders. Er zijn zes projectteams met elk een eigen projectleider binnen werkpakket 2. Zij houden contact met de besturen. De projectleider is kennis gaan maken met de éénpitters om ze aan te haken, deze directe benadering heeft goed gewerkt. Het mee kunnen doen aan de georganiseerde projecten en activiteiten door alle besturen draagt ook bij. Deelnemers verspreiden enthousiast hun ervaringen hiermee binnen hun eigen school.

Opbrengsten en factoren van invloed

Scholen hebben hun begeleidingsplan verder uitgewerkt. Er is tijd ontstaan voor intensievere begeleiding van iedereen die dat nodig heeft, doordat schoolopleiders binnen Tijd voor Kwaliteit meer uren hebben gekregen. Schoolopleiders zijn verder geschoold om de begeleiding goed uit te voeren. De werkdruk van schoolopleiders is enigszins verlicht en het belang van een goede begeleiding wordt met deze maatregel onderkend.

Er heeft een tevredenheidsonderzoek naar de subsidieregeling zij-instroom plaatsgevonden, uitgevoerd door KBA Nijmegen. De bevraagde zij-instromers waarderen het begeleidingstraject gemiddeld met hoger dan een 7 op een 10-puntsschaal. De resultaten van het onderzoek zijn nog niet openbaar, maar globaal is 88% van de zij-instromers (heel) tevreden over de begeleiding die zij hebben ontvangen. Zij-instromers zien graag meer aansluiting tussen de opleiding en de praktijk. Utrecht zet in op dubbele bezetting met zij-instromers, dat maakt de schoolopleider belangrijk, maar zeker ook de directe collega. Utrecht kan nog meer inzetten op begeleiding van de zij-instromer door de directe collega. De dubbele bezetting blijkt verder een behoorlijk succes te zijn, omdat zij-instromers hierdoor voldoende tijd hebben om in hun rol te groeien.

Het hebben van een goede schoolopleider is een belangrijke succesfactor gebleken bij deze maatregelen. Zij gaat na: past er een zij-instromer op onze school, hebben we de juiste begeleidingscapaciteit (in de driehoek: opleider, schoolopleider, zij-instromer)? De projectleider zij-instroom regelt alleen zaken op een bestuurlijk niveau, de uitvoering zoals matching en begeleiding van zij-instromers vindt echt plaats binnen de scholen.

Het delen van positieve ervaringen heeft daarnaast geholpen om nieuwe scholen te bereiken. Dit gebeurtonder andere via de website van Utrecht Leert en de nieuwsbrief naar de besturen. Ook de financiële bijdrage vanuit de subsidieregeling zij-instroom draagt bij aan de goede uitvoering van deze maatregel, omdat dit de dubbele bezetting van zij-instromers mogelijk maakt.

Met name uitval van leerkrachten (door ziekte, werkdruk, vertrek, etc.) is een beperkende factor gebleken. Door uitval komt het voor dat schoolopleiders noodgedwongen voor de klas staan. Ze moeten dan vaak ook begeleidingstaken opvangen van andere leraren, waardoor er per persoon minder tijd voor begeleiding beschikbaar is. Scholen hebben hun eigen manieren om hiermee om te gaan.

Verder is een hoog ambitieniveau van de bestuurder een essentiële voorwaarde voor succes gebleken. Gebrek aan sturing vanuit het bestuur kan een negatief effect hebben op het succes van het zij-instroom traject. Ook de mate waarin ruimte wordt gegeven aan schoolopleiders om aan (opleidings-)activiteiten binnen het convenant deel te nemen is van belang. Als hier weinig ruimte voor wordt gemaakt, werkt dit negatief.

Tot slot was de coronapandemie een grote vertragende factor voor de zij-instroom, omdat er tijdens de lockdowns geen zij-instromers begeleid konden worden. Toen is het voortraject zij-instroom opgestart, zodat mensen als leraarondersteuner alvast voorbereid konden worden op het zij-instroomtraject.

Maatregel B: Ontwikkelen toolbox voor begeleiding van studenten

Inhoud en doel
Het doel van de maatregel is om een handleiding te ontwikkelen voor het begeleiden van de onderwijsassistent in opleiding, om praktijkopdrachten af te stemmen op de nieuwe onderwijspraktijk, duidelijkheid en afstemming te creëren tussen onderwijspraktijk en opleidingsscholen, eenheid aan te brengen in de begeleiding van studenten van verschillende opleidingen binnen één praktijkschool, en bewustwording te creëren van het belang en de meerwaarde van de onderwijsassistent in de scholen en bij de onderwijsassistenten zelf. Binnen het project zijn een dialoogkaart en gespreksstarters ontwikkeld ten behoeve van de begeleiding van de onderwijsassistenten.

Organisatie en verloop van uitvoering
Ook deze maatregel heeft een plaats gekregen binnen het project Tijd voor Kwaliteit en is vanaf schooljaar 2022-2023 opgepakt. Deze maatregel is enigszins bijgesteld. Er zijn al dusdanig veel tools beschikbaar binnen de partnerschappen met de opleidingen, dat een extra toolbox weinig toegevoegde waarde meer heeft. Aan deze maatregel is daarom invulling gegeven binnen Tijd voor Kwaliteit. De focus is verlegd naar het begeleiden van onderwijsassistenten (project Onderwijsassistent van de toekomst).

In 2023 liep een pilot van vijf po-scholen en MBO Utrecht en ROC Midden Nederland om de opleiding en bijbehorende stageopdrachten voor de onderwijsassistent aan te passen aan de nieuwe schoolpraktijk en hiermee toekomstbestendig te maken. De mbo-student krijgt hierdoor een status binnen de school door hen bijvoorbeeld een rol te geven bij schooloverleggen. De studenten krijgen de verantwoordelijkheid voor hun eigen takenpakket en voelen daardoor meer eigenaarschap. Ze worden in groepjes op een school geplaatst en het effect daarvan is dat zij ook met elkaar en van elkaar leren, dat vergroot het zelfvertrouwen van de student. Evaluaties vinden plaats in de teams, komen samen in het pilot overleg en worden beschreven in de handleiding voor de begeleiding van de onderwijsassistent.

Opbrengsten en factoren van invloed
Er zijn handzame instrumenten ontwikkeld die gebruikt kunnen worden bij de begeleiding van de onderwijsassistenten. Tijdens de georganiseerde inspiratiesessie zijn de aanwezige scholen zich bewust geworden van de mogelijkheden van de inzet van onderwijsassistenten. Bij de nascholingsbijeenkomsten die georganiseerd worden door de afzonderlijke besturen is ruimte gemaakt voor mbo-opleidingen om ook aan te sluiten en het gesprek over de mogelijkheden van mbo’ers in het basisonderwijs wordt daar verder gevoerd.

Een niet beoogd, maar wel behaald resultaat is dat het aantal scholen dat de mogelijkheden van de inzet van onderwijsassistenten onderkent, is toegenomen. Dit is gebleken uit de reacties van scholen tijdens de inspiratiesessie en uit het aantal aanstellingen van onderwijsassistenten binnen de besturen. De precieze aantallen zijn nog niet in kaart gebracht, maar dit staat wel op de agenda voor schooljaar 2023-2024.

Een succesfactor binnen deze maatregel is dat wordt gestuurd op de ontmoeting tussen alle besturen en dat alle besturen op één lijn zitten, zodat ook de kleine besturen betrokken kunnen blijven. De collegialiteit op de werkvloer neemt toe doordat mensen uit verschillende besturen elkaar in de projectgroepen ontmoeten. Ook de persoonlijke benadering binnen het project 'Onderwijsassistent van de toekomst' heeft bijgedragen aan het succes ervan. De projectleider heeft bij alle besturen persoonlijk geïnventariseerd wie er in de projectgroep mee wilde werken en heeft vijf scholen en vier opleiders (mbo scholen) bereid gevonden. De projectgroep bestaat hierdoor uit een vrijwillige en enthousiaste groep scholen, die erg betrokken zijn en het succes van de maatregel uitdragen (bijvoorbeeld via de inspiratiesessie).

De vrijwillige deelname aan het project heeft als keerzijde dat niet alle (grote) besturen in de projectgroep zijn vertegenwoordigd. Het is gebleken dat het lastiger is om de besturen die niet in de projectgroep vertegenwoordigd zijn mee te krijgen in het project. Voor het project Pedagogisch Verbinder (maatregel L) heeft de projectleider daarom gezorgd dat wel alle besturen vertegenwoordigd zijn in de projectgroep.

Verder is het kwalificatiedossier (KD) van de opleiding onderwijsassistent als remmende factor ervaren. Studenten moeten voor hun opleiding bepaalde opdrachten op de stageplek uitvoeren, die niet altijd relevant zijn voor de school waar ze stage lopen. Er mag echter niet zomaar van het KD worden afgeweken. De opleidingsstructuur loopt in feite achter op de onderwijspraktijk, en dat zit de flexibiliteit van de scholen soms in de weg.

Maatregel C: Ontwikkelen handreiking 'opleiden in de school'

Inhoud en doel
Het oorspronkelijke doel van de handreiking was om besturen te inspireren tot het ontwikkelen van stimuleringsmaatregelen voor interne mobiliteit en arbeidsmobiliteit van instromers, zij-instromers en kansen op de arbeidsmarkt. Uit eerdere zelfevaluaties is echter gebleken dat er in het werkveld geen behoefte bestaat aan een bovenbestuurlijke handreiking op dit thema.

Organisatie en verloop van uitvoering
De werkveldconsultatie is langs betrokken scholen en de leden van de cockpitgroep van Utrecht Leert gegaan. Besturen gaven aan dit binnen het eigen bestuur georganiseerd te hebben, de meerwaarde voor een extra handreiking werd niet gevoeld. Het oorspronkelijke doel van de maatregel is daarmee komen te vervallen.

In plaats daarvan is het budget voor deze maatregel in verschillende werkpakketten gebruikt voor (het ontwikkelen van documenten ten behoeve van) de begeleiding van onderwijsprofessionals die worden opgeleid binnen de school, zoals voor zij-instromers (werkpakket 1, maatregel A), de dialoogkaarten uit het project Onderwijsassistent voor de toekomst (werkpakket 2, maatregel B), en het begeleiden van onderwijsambassadeurs (werkpakket 3, maatregel L).

Opbrengsten en factoren van invloed
Bij deze maatregel werd al snel duidelijk dat de oorspronkelijke doelstelling was ingehaald door de realiteit. Er bleek in het werkveld geen behoefte te bestaan aan de beoogde opbrengsten van deze maatregel. De nieuwe manier waarop de maatregel is ingezet (herverdeling van het budget naar andere maatregelen) heeft bijgedragen aan het bereiken van de doelstellingen van maatregelen A, B en L.

Maatregel D: Organiseren van informatiebijeenkomsten, meeloopdagen, snuffelstages, leerwerkplaatsen op scholen

Inhoud en doel
Deze maatregel valt binnen 3 werkpakketten (zij-instroom, opleiden en begeleiden, en anders leren en organiseren) en loopt parallel aan de andere maatregelen en projecten binnen deze werkpakketten. Het overkoepelende doel van de maatregel is om meer zij-instromers te werven. Binnen het werkpakket zij-instroom gebeurt dit via het organiseren van webevents voor potentiële zij-instromers, en door het vergroten van de zichtbaarheid en vindbaarheid van relevante informatie voor potentiële zij-instromers. Hiervoor is een een landingspagina op de website van Utrecht Leert gecreëerd, met daarop een routekaart van relevante informatie en contactpersonen per bestuur. Binnen het werkpakket anders leren en organiseren heeft deze maatregel betrekking op de 'open andere deuren dagen' en de 'onderwijsambassadeurs'. In de uitvoering van de maatregel werd al snel duidelijk dat besturen zelf al meeloopdagen en snuffelstages organiseren, dat wordt dus niet meer centraal vanuit het convenant georganiseerd.

Organisatie en verloop van uitvoering
Gedurende de loop van het convenant werd duidelijk dat zij-instromers in het voortraject behoefte hadden aan duidelijkere en beter vindbare informatie. Mensen wisten niet goed waar ze terecht konden. De routekaart die is ontwikkeld, biedt daartoe uitkomst. Alle schoolbesturen leveren jaarlijks up-to-date informatie aan voor de routekaart aan de projectleider. Ook kwam naar voren dat besturen zelf al meeloopdagen en snuffelstages organiseren, dat hoeft dus niet centraal vanuit het convenant geregeld te worden. Wel worden jaarlijks webevents centraal vanuit Utrecht Leert georganiseerd, van daaruit vindt ook alle communicatie hierover plaats. Er is gekozen om de webevents via Teams te organiseren. Dat maakt deelname heel laagdrempelig, deelnemers ontvangen een uitnodiging via e-mail.

Opbrengsten en factoren van invloed
De routekaart maakt het makkelijker voor medewerkers en (potentiële) zij-instromers om binnen de verschillende besturen te weten waar zij terecht kunnen, dat wordt ook teruggekoppeld door de scholen. In eerste instantie is de slechte vindbaarheid van de routekaart op de website van Utrecht Leert een factor van negatieve invloed gebleken. Opleiders kregen vrij veel vragen van potentiële zij-instromers die al via de routekaart beantwoord hadden kunnen worden. De opleiders weten Utrecht Leert wel goed te vinden om deze mensen door te verbinden, maar betere vindbaarheid van de routekaart was wenselijk. Hieraan is gehoor gegeven door Utrecht Leert en de routekaart is nu op de homepagina van de website te vinden. De besturen zijn tevens aanbevolen om op hun eigen website en/of in nieuwsbrieven door te linken naar de routekaart.

De webevents lijken goed te werken. Na afloop krijgen deelnemers een hele korte evaluatie. Daar komen positieve reacties op. Deelnemers vinden het fijn om de praktijkervaringen van zij-instromers te horen. Dit is echt een succesfactor gebleken. De deelnemers aan de webevents zijn er erg positief over dat zij kunnen spreken met zij-instromers die al bezig zijn met het traject en dat zij eerlijk hun verhaal vertellen. De zij-instromers die tijdens de webevents een podium krijgen, worden niet gebriefd door Utrecht Leert, en vertellen soms ook over minder positieve ervaringen. De praktijk is weerbarstiger dan dat je aan de voorkant bedenkt. Dat eerlijke verhaal wordt erg gewaardeerd door de deelnemers. Ook de timing van de webevents, vlak voor informatieavonden van de lerarenopleidingen, bevalt erg goed.

Het aanvankelijke beoogde aantal deelnemers aan de webevents (50 per event) is niet gehaald. De kleinschaligheid van de bijeenkomsten is echter boven verwachting goed bevallen. De sfeer was informeel, mensen konden al hun vragen stellen. Het eerste webevent was bewust kleinschalig opgestart, vanwege de capaciteit in facilitering via Teams, en de sfeer van de kleine bijeenkomst beviel zo goed dat deze lijn is doorgezet.

Minder succesvol bleek de aanwezigheid van twee verschillende opleiders bij de eerste twee webevents. Hierdoor verschoof het accent van de bijeenkomst naar de verschillen tussen de opleidingen en promotie van beide opleiders voor hun eigen opleiding. Bij het derde webevent is er daarom gekozen voor één vertegenwoordiger, die de opleiding namens beide opleiders vertegenwoordigt en alleen kort de opleiding introduceert.

Maatregel E: Lerarenonderzoek onder zittend personeel en studenten

Inhoud en doel
Deze maatregel valt onder werkpakket 3 (Anders leren en organiseren). Vanuit Utrecht Leert is in 2022 het onderzoek gestart met als onderzoeksvraag 'Wat maakt dat onderwijsprofessionals willen blijven werken binnen het onderwijs in Utrecht?'. Facetten als 'lerende/onderzoekende cultuur op een school', 'divers samengestelde teams' en 'gedeeld leiderschap' komen daarbij aan de orde. Het doel van de maatregel is om inzicht te krijgen in de factoren die eraan bijdragen dat leraren behouden blijven in het onderwijs en op basis van de uitkomsten keuzes te maken voor elementen van goed werkgeverschap en secundaire arbeidsvoorwaarden.

Organisatie en verloop van uitvoering
De projectgroep (professionele leergemeenschap) bestaat uit zeven docent-onderzoekers uit diverse besturen, onder begeleiding van twee begeleiders van het lectoraat van de HU met expertise op leiderschap en docentprofessionalisering. Het mes snijdt met dit project aan twee kanten: een dergelijk onderzoek geeft aantrekkelijke werkinvulling voor de onderzoekers én levert bruikbare resultaten op voor alle scholen binnen het convenant.

Daarnaast is een klankbordgroep ingericht, bestaande uit beleidsmedewerkers onderwijskwaliteit van de diverse besturen, om de onderzoeksgroep op passende momenten te bevragen en feedback te geven. De scholen die deelnemen aan het onderzoek zijn betrokken als deelnemer en als stakeholder. Ook de Universiteit Utrecht is als stakeholder betrokken. Zij denken af en toe mee bij literatuuronderzoek, data analyse, en het opstellen van het onderzoeksplan.

Het onderzoek is begin 2023 van start gegaan. In september 2023 is de dataverzameling begonnen, en zijn hiervoor 13 scholen geworven. Er is bewust gezocht naar scholen met bepaalde kenmerken: een hoog wegingsgetal/hoog spreidingsgetal en toch hoge tevredenheid onder de leerkrachten. Inmiddels is het onderzoek afgerond.

Opbrengsten en factoren van invloed
De opstart van het hele project verliep stroef. Vanuit het convenant was weinig bekend over hoe lectoraten werken, en verschillende lectoraten in het land concurreren met elkaar. Het was voor de convenantspartners aanvankelijk onduidelijk hoe een dergelijk onderzoek dan in zijn werk moet gaan. Aanvankelijk bestond nog niet het idee om docent-onderzoekers in te zetten, dus probeerde de projectgroep vanuit Utrecht Leert een onderzoeksgroep bij een lectoraat samen te stellen. De focus lag daardoor al snel meer bij het lectoraat dan bij de behoeften van het convenant. Pas toen beleidsmedewerkers van de schoolbesturen binnen het convenant zijn mee gaan denken, is het project echt goed gaan lopen. Dit project is daardoor het traagst op gang gekomen van alle maatregelen binnen het convenant.

Het onderzoek is inmiddels afgerond en gepubliceerd op de website van Utrecht Leert. Uit de kwalitatieve analyse kwamen vier thema's naar voren die bijdragen aan de motivatie van schoolleiders en leerkrachten:

1. Het geven/krijgen van vertrouwen;
2. De aanwezigheid van een lerende cultuur;
3. Verbinding met collega's;
4. Een faciliterende schoolleider.

Op basis van deze thema's zijn in het rapport verschillende aanbevelingen voor schoolbesturen en schoolleiders geformuleerd. De uitkomsten en aanbevelingen zijn tevens vertaald naar een gesprekstool, die eveneens vanaf de website van Utrecht Leert te downloaden is. Met deze gesprekstool kunnen schoolleiders het gesprek aangaan met hun teamleden over wat hen motiveert om op hun huidige plek in het onderwijs te blijven werken.

De aanpak van het onderzoek, met name de bewuste keuze om leerkrachten in te zetten om het onderzoek uit te voeren, is als een grote succesfactor ervaren. Dat de onderzoekers affiniteit hebben met het onderwerp en ook zelf praktijkervaring in het onderwijs hebben, droeg bij aan het succes van het onderzoek. Dat de samenwerking als een professionele leergemeenschap werd vormgegeven, is ook als een positieve factor voor de kwaliteit van het onderzoek ervaren. Het onderzoek is sterk praktijkgericht, en er is een goede aansluiting gezocht op de doelgroep. Doordat de onderzoeksgroep uit ervaringsdeskundigen bestond, was dit ook goed mogelijk. Dit kwam bijvoorbeeld naar voren in het taalgebruik bij de interviews, waarbij merkbaar was dat de onderzoekers zelf goed weten hoe de praktijk werkt.
Een tweede succesfactor die werd benoemd, was de facilitering van de onderzoeksgroep vanuit Utrecht Leert. De docent-onderzoekers worden goed ondersteund vanuit hun eigen besturen, en kregen voldoende tijd en ruimte om het onderzoek uit te voeren. Ook de begeleiding vanuit het lectoraat werd door de docent-onderzoekers als erg goed ervaren. Er bestond variatie binnen de onderzoeksgroep wat betreft onderzoekverleden; het bleek in dit verband heel waardevol dat twee fulltime onderzoekers vanuit het lectoraat ondersteuning boden.

Maatregel F: Opstart van een Lerarenpanel

Inhoud en doel
Het oorspronkelijke doel van deze maatregel was dat convenantspartners een Lerarenpanel zouden opstarten, ten behoeve van denkkracht van en voor leraren, gericht op vormgeven van randvoorwaarden voor realiseren van goed werkgeverschap en werknemerschap.

Organisatie en verloop van uitvoering
In 2021 is het online lerarenpanel gestart door Perfect Storm in samenwerking met de HU. Aan dit panel namen 18 leraren deel. De convenantspartners merkten al snel dat er veel meer input gehaald kon worden uit fysieke sessies dan uit digitale bijeenkomsten. In de dagelijkse praktijk wordt binnen het convenant continu input van leraren opgehaald binnen de eigen schoolbesturen en binnen de projectgroepen van het convenant over hoe de verschillende maatregelen verlopen. In de beleving van de convenantspartners was daar geen apart lerarenpanel meer voor nodig. Er was bovendien onvoldoende animo om het panel te laten voortbestaan, door lockdownmaatregelen en aanhoudende druk op het primaire proces. De maatregel is dan ook komen te vervallen.

Opbrengsten en factoren van invloed
Deze maatregel is met name vastgelopen als gevolg van coronapandemie: door aanhoudende lockdowns en druk op het primaire proces lag de urgentie bij leraren ergens anders dan het opstarten van een lerarenpanel. Toen het panel uiteindelijk (online) gestart kon worden, waren de maatregelen binnen het convenant geherstructureerd in werkpakketten en projectgroepen en bleek een apart lerarenpanel niet langer noodzakelijk.

Gedeeltelijk zijn de beoogde doelen van deze maatregel wel behaald. De maatregel bleek meer geënt op zij-instroom dan van tevoren bedacht. Zij-instromers binnen het convenant geven al goed aan waar ze tegenaan lopen met betrekking tot begeleiding en werkgeverschap. Binnen het convenant wordt de stem van de leraar verder via de lijn van het schoolbestuur vertegenwoordigd, en er wordt veel op werkpakketniveau opgehaald. In het verdiepende gesprek over deze maatregel werd genoemd dat het voor leraren vooral belangrijk is dat ze zich gezien voelen en goed begeleid worden. Op het moment dat leraren goed worden gehoord en er echt iets met hun input gedaan wordt, kan voorkomen worden dat ze uitvallen. Dit gesprek wordt nog steeds met de leraren binnen het convenant gevoerd, maar meer versnipperd. Bijvoorbeeld binnen projecten als Tijd voor Kwaliteit, binnen zij-instroom, en binnen het programma Vernieuwend opleiden. Dit gebeurt meer op activiteit- en projectniveau en niet in een overkoepelend panel.

Maatregel G: Ontwikkelen Utrecht & Leraar pakket

Inhoud en doel
Het doel van deze maatregel was het ontwikkelen van een Utrecht & Leraar informatiepakket, gericht op leven lang ontwikkelen van de zittende professional, zowel horizontaal als verticaal.

Organisatie en verloop van uitvoering
Aan het begin van het convenant is in samenwerking met een communicatiebureau een campagne 'de Ode aan de Leraar' gestart. Er zijn in 2020 Utrecht Leert pakketten als dank verspreid onder 400 starters en leraren. Echter, het uitdelen van deze pakketten viel precies samen met de eerste coronalockdowns, waardoor de pakketten niet de aandacht kregen die bedoeld en verwacht was. Na de lockdownperiode is besloten de actie niet te herhalen wegens te weinig animo en is de maatregel komen te vervallen.

Opbrengsten en factoren van invloed
Deze maatregel is in eerste instantie vooral gestrand door ongelukkige timing die samenviel met een coronalockdown. Daarnaast is door de convenantspartners opgemerkt dat ieder bestuur eigenlijk zelf pakketten voor nieuwe medewerkers is gaan uitdelen. Scholen brengen hierin graag hun eigen focus aan en hebben geen behoefte aan centrale organisatie van dergelijke pakketten.

Maatregel H: Organiseren van in-company managementopleiding voor (toekomstige) directeuren en middenmanagers

Inhoud en doel
Deze maatregel valt binnen werkpakket 4 (Utrecht Leert Academie), en heeft enige overlap met andere maatregelen (o.a. maatregel M). Het doel van deze maatregel is het bieden van loopbaanperspectief en behoud van personeel. Hiertoe zijn opleidingen voor schoolleiders en middenmanagementopleidingen gestart in 2021.

Organisatie en verloop van uitvoering
Het eerste jaar van de maatregel is de projectgroep vooral bezig geweest met de inrichting en organisatie van de maatregel. Aanvankelijk was deze maatregel primair gericht op (midden)management, vanwege het tekort aan schoolleiders. Het werd al snel duidelijk dat er minder animo was voor de opleiding middenmanagement, die opleiding kon daarom ook niet doorgaan. Sinds de start van de maatregel zijn het opleidingsaanbod en de doelgroep verbreed. Omdat de tekorten ook opliepen in andere doelgroepen, is de doelgroep uitgebreid naar leraren en IB'ers. Leraren kunnen sinds schooljaar 2022-2023 deelnemen, bijvoorbeeld met opleidingen voor taal en rekenen, beeldcoaching, en andere competentieverhogende opleidingen.

Qua inhoud van het opleidingsaanbod wordt elk jaar gezorgd dat de opleidingen aansluiten bij ontwikkelingen en actuele behoeften op de scholen. Vanuit elk bestuur is er iemand bij het werkpakket betrokken. Er wordt steeds geïnventariseerd bij alle besturen waar de behoefte ligt, zodat goed kan worden ingespeeld op trends. Er wordt gewerkt met verschillende aanbieders van de opleidingen. Bij de keuze voor bepaalde aanbieders wordt vooral gekeken naar evaluaties van eerder gevolgde opleidingen. Ook worden

aanbieders voor een aantal opleidingen met elkaar vergeleken, worden offertes opgevraagd en geven verschillende aanbieders presentaties over hun aanbod. In de projectgroep wordt vervolgens samen afgestemd met welke aanbieder per opleiding gewerkt wordt.

Opbrengsten en factoren van invloed
Deelnemers aan de diverse opleidingen zijn overwegend positief over hun ervaringen. Het merendeel van de deelnemers aan de opleiding tot schoolleider geeft in een evaluatie van de maatregel aan dat zij een vervolgstap in hun carrière hebben kunnen zetten. Ook de meerderheid van de deelnemers aan de post-hbo opleiding IB geeft aan dat zij dankzij deze opleiding een volgende stap binnen hun carrière konden zetten. De opleiding heeft er bovendien voor het merendeel van de deelnemers aan bijgedragen dat zij langer binnen hun eigen school/bestuur willen blijven werken.

Er bestond voor de opleiding middenmanagement weinig animo. Deze opleiding was vooral gericht op bouwcoördinatoren in de scholen, maar het bleek per bestuur te verschillen welke opleidingseisen worden gesteld aan een bouwcoördinator. Besturen hebben soms een eigen opleiding tot bouwcoördinator, of stellen geen of andere opleidingseisen. Door deze variatie was er mogelijk minder interesse in de opleiding middenmanagement. Het is onduidelijk of de interesse voor deze opleiding bij aanvang van de maatregel was gepeild. In reactie op deze ervaringen is ervoor gekozen om bij nieuwe opleidingen wel telkens de interesse bij de besturen te peilen en de opleiding middenmanagement uit het aanbod te halen.

Het verbreden van het aanbod, in afstemming op de wensen van de scholen, en de doelgroepen, is een succesfactor voor deze maatregel gebleken. De verbreding van het aanbod draagt in de beleving van de convenantspartners bij aan meer animo voor de opleidingen. Voorwaarde is wel dat de Utrecht Leert Academie bekend is bij de verschillende doelgroepen, zodat ze het aanbod weten te vinden. Hier is ook aandacht aan besteed gedurende het convenant. Er zijn bijvoorbeeld posters en flyers gemaakt, en er is een eigen website ingericht. Ook wordt in het aanbieden van de opleidingen rekening gehouden met passende tijdstippen/dagen van de week, om zo goed mogelijk in te spelen op de mogelijkheden van de deelnemers.

Binnen deze maatregel kunnen opleidingen aangeboden worden die op schoolniveau niet zo snel geregeld zouden worden (bijvoorbeeld omdat er maar één of enkele aanmeldingen per school zijn). Dat biedt kansen voor medewerkers om zichzelf te ontwikkelen, wat weer bijdraagt aan behoud van medewerkers en het bieden van loopbaanperspectief.

Minder succesvol was de aanvankelijke aanpak waarbij geprobeerd werd om één aanmeldingsplatform te creëren voor alle schoolbesturen. Dit is niet gelukt, omdat de besturen zelf al aanmeldsystemen hebben en deze liever gebruiken. Nu melden mensen zich voor een opleiding aan via de website van Utrecht Leert. Er is een link gemaakt met de eigen systemen van de besturen en de website van Utrecht Leert. Deze oplossing werkt goed.

Maatregel I: Collectieve werkgarantie aan studenten die studeren aan de Utrechtse pabo's

Inhoud en doel
Het doel van de maatregel was om studenten en startende leerkrachten te binden en boeien voor Utrecht.

Organisatie en verloop van uitvoering
Op dit moment is de situatie op de onderwijsarbeidsmarkt door de groeiende tekorten zo, dat studenten al voor hun afstuderen garantie op een baan hebben in Utrecht. Deze maatregel is daarom direct vanaf het begin van het convenant al stopgezet.

Opbrengsten en factoren van invloed
Er zijn binnen deze maatregelen geen resultaten behaald, omdat de maatregel vrijwel direct is komen te vervallen.

Een aandachtspunt dat naar aanleiding van deze maatregel naar voren is gekomen, is dat deze maatregel niet voorOOP'ers geldt, maar zij niet te maken hebben met dezelfde baangarantie als startende leerkrachten. Het aandeelOOP is op de Utrechtse scholen flink gegroeid, onder andere door de NPO-gelden. Daarmee konden echter geen vaste aanstellingen worden gerealiseerd. De projectleider van werkpakket 2 probeert daarom nu op scholen directeuren bewust te maken van de mogelijkheden en voordelen van het vast aanstellen van onderwijsassistenten. Dat raakt ook aan de projecten Onderwijsassistent van de toekomst en Pedagogisch verbinder (maatregel L). Er is nog geen sprake van een werkgarantie voor onderwijsassistenten, scholen kiezen toch sneller voor een bevoegd leraar. Extra handen in de klas worden wel als een grote winst gezien, maar het hangt af van de formatie of er vaste aanstellingen mogelijk zijn. De verwachting is dat het aantal aanstellingen wel zal groeien in de komende jaren. In Almere groeien veelOOP'ers door via opleidingsmogelijkheden uit het convenant, dat zou in Utrecht ook een kunnen vlucht nemen. De meeste mensen die in Utrecht met NPO-gelden zijn binnengehaald, konden uiteindelijk toch op hun school blijven, omdat scholen hun formatie verder gewoon niet rond konden krijgen. Ook wordt gezien dat studenten in de opleiding tot onderwijsassistent steeds vroeger al in de school worden binnengehaald. De schoolopleider speelt hierin een steeds belangrijkere rol.

Maatregel J: Schoolbesturen en opleidingen richten samen de Utrecht Leert OpleidersAlliantie (ULOA) op

Inhoud en doel
Deze maatregel heeft als doel om een betere aansluiting tussen de vraag van het scholenveld en het opleidingsaanbod voor nieuwe leraren te creëren. Binnen de alliantie komen onderwerpen aan bod, zoals flexibilisering en behoeften in de regio, die relevant zijn voor het convenant.

Organisatie en verloop van uitvoering
De ULOA is een samenwerking tussen de Hogeschool van de Kunsten, de Hogeschool Utrecht (Instituut Archimedes en Instituut Theo Thijsen), de Marnix Academie, de

Universiteit voor Humanistiek en de Universiteit Utrecht, in co-partnerschap met de schoolbesturen PO en VO/MBO uit de regio Utrecht.

De ULOA is voortgekomen uit het bestuursakkoord flexibilisering van de opleidingen. Het po is daarin vertegenwoordigd om opgaven in stad en regio te bespreken. In feite is deze maatregel convenantsoverstijgend en hoort eigenlijk niet thuis binnen het convenant. Na het opzetten van de ULOA is de maatregel dan ook komen te vervallen, maar de alliantie blijft wel voortbestaan. De meerwaarde zit nu vooral in de samenwerking die is neergezet binnen het bestuurlijk overleg.

Opbrengsten en factoren van invloed
Een niet beoogde, maar wel gerealiseerde kwalitatieve opbrengst ligt in de ingerichte overlegstructuur binnen de ULOA. Doordat er gebouwd is aan de overlegstructuur met elkaar, kan nu rap worden geschakeld en vinden verschillende partijen elkaar snel. Er zat onwetendheid tussen de besturen en de opleiders. Uit ervaring bleek dat er vaak al veel meer mogelijk was zonder dat partijen dat van elkaar wisten. Er is binnen deze maatregel dus vooral veel bereikt in het opbouwen van de goede relatie tussen de besturen en de opleiders. Er is een basis van vertrouwen opgebouwd en er wordt een hoge mate van gedrevenheid en solidariteit gevoeld. Ook de gemeente is hierbij een zeer actieve samenwerkingspartner, die proactief meedenkt en behulpzaam is.

De lessen die uit het opbouwen van de overlegstructuur zijn geleerd, zijn doorvertaald naar nieuwe initiatieven binnen het convenant. Een voorbeeld hiervan is het programma Utrecht Leert Vernieuwend opleiden. Dit is expliciet ingericht vanuit de gedachte: één programma, één programmateam en één programmaleider, met daaronder alle partijen (scholen, besturen, opleiders, etc.) voor een integrale aanpak. Daarbinnen lopen wel verschillende projecten, maar deze worden centraal aangestuurd vanuit het programmateam, met een directe link naar het bestuurlijk overleg van de ULOA. Op die manier kan e.e.a. direct geagendeerd worden, zoals de proeftuinen die uit het programma voortkomen. Het bestuurlijk overleg bepaalt waarin geïnvesteerd gaat worden.

Er worden positieve geluiden gehoord over de ULOA vanuit de scholen. Toen de huidige voorzitter van de ULOA halverwege het convenant startte in haar positie, waren er vrij negatieve geluiden vanuit de besturen te horen. Er was toen zelfs sprake van dat de besturen zelf een eigen opleiding wilden starten. Die geluiden zijn er nu niet meer. Nu wordt er vertrouwen gevoeld vanuit de besturen naar de opleidingen, en is er de wil om het samen te doen. Er komt ook meer focus op de regio (onderwijsregio), dat maakt dat partijen elkaar steeds beter weten te vinden. Het mooie hieraan is dat anders opleiden eerst gezien werd als iets voor de opleidingen om te organiseren, en nu juist als iets dat opleiders en werkveld echt sámen kunnen en moeten oppakken.

Een aandachtspunt voor de ULOA is dat er blijvend aandacht gevraagd moet worden voor het doorzetten van de samenwerking. De verleiding blijft soms groot om dingen toch vanuit de eigen koker op te pakken. Een voorbeeld daarvan is de stuurgroep van de ULOA (bestaande uit de vijf partnerorganisaties die de ULOA vormen, plus bestuurders uit het werkveld, uit het po, vo en mbo) die in 2023 al een tijd niet was samengekomen. Binnen de ULOA werd daarom het gesprek gevoerd om in de nieuwe onderwijsregio's de ULOA

weer in het gezamenlijk gesprek op de agenda te zetten, om goed te kijken wat in de toekomst gezamenlijk opgepakt kan worden.

Maatregel K: Schoolbesturen en opleidingen realiseren samen een nieuw curriculum en opleidingsinfrastructuur

Inhoud en doel
Deze maatregel valt onder werkpakket 2 (Opleiden en begeleiden in de school) en raakt ook aan het project Tijd voor Kwaliteit. Het doel van de maatregel is om te komen tot een betere aansluiting tussen de vraag van het scholenveld en het opleidingsaanbod voor nieuwe leraren. Dit is uitgewerkt in begeleiding van zij-instromers, opleiden van schoolopleiders en diverse projecten en pilots. Een voorbeeld hiervan is het project Opleiden in de driehoek (instituutsopleider-schoolopleider-student), waarbinnen gekeken wordt naar wat een student nodig heeft tijdens de lerarenopleiding. Ook het programma Utrecht Leert Vernieuwend opleiden raakt aan deze maatregel. Dit programma is de paraplu waaronder verschillende projecten vallen. Het programma is convenantsoverstijgend en is continu in ontwikkeling. Programmalijnen binnen Vernieuwend Opleiden zijn: het leggen van verbindingen tussen onderwijssectoren (proeftuinen) en domeinoverstijgend opleiden (in het sociaalpedagogisch onderwijsdomein).

Organisatie en verloop van uitvoering
Onder de totale maatregel doet bijna het hele onderwijsveld mee, het vo in mindere mate. Het mbo was oorspronkelijk niet stevig aangehaakt, maar is nu beter betrokken, onder andere door pilots als de Pedagogisch verbinder (maatregel L). Binnen het programma Utrecht Leert Vernieuwend Opleiden zitten alle partijen (po, vo, mbo, hbo, universiteiten) stevig aan tafel. Organisaties uit het sociale en brede jeugddomein, zoals buurtteams, zijn tevens betrokken.

Het programma Vernieuwend Opleiden is voortgekomen uit een onderzoek in opdracht van het bestuurlijk overleg van Utrecht Leert en de stuurgroep ULOA, waaruit behoefte bleek aan vernieuwende vormen van opleiden vanuit de bestaande infrastructuur. Naar aanleiding van gesprekken met stakeholders en opleiders zijn 13 potentiële invullingen van vernieuwend opleiden in kaart gebracht, die raken aan drie verschillende benaderingen van opleiden: 1. studenten uit verschillende sectoren samen te laten werken; 2. bi-diplomeringstrajecten; 3. nieuwe opleidingstrajecten ontwikkelen, bijvoorbeeld specifiek voor statushouders of gespecialiseerd onderwijs. Een aantal van de 13 invullingen wordt als proeftuin uitgewerkt (op de thema's gespecialiseerd onderwijs, doorstroom mbo-AD-bachelor en domeinoverstijgend opleiden).

In het programma Vernieuwend opleiden wordt gewerkt aan een concept voor het nieuwe opleiden. Er is een werkgroep met innovatiebrigadiers opgestart om dit verder te brengen. In 2022 heeft de verkenning plaatsgevonden. In het schooljaar 2023-2024 worden een businesscase en exploitatie verwacht op het nieuwe opleidingsconcept waarbij schoolbesturen en opleidingen hier samen verder vorm en inhoud aan geven.

Het project Opleiden in de driehoek werd in 2022-2023 voor de tweede keer uitgevoerd. Het aantal deelnemers viel in dat jaar tegen: er zijn 6 instituutsopleiders, 5

schoolopleiders en 5 studenten aangesloten. Het project was dat jaar al iets anders vormgegeven dan het jaar daarvoor om meer deelnemers te trekken, maar dit heeft nog niet het gewenste resultaat gehad. Er kan meer in ingezet worden op de communicatie en werving.

Opbrengsten en factoren van invloed
Een niet beoogde, maar wel gerealiseerde opbrengst van deze maatregel is dat het mbo veel sterker is aangehaakt bij Utrecht Leert. De rol van onderwijsassistent zal als gevolg van functiedifferentiatie steeds belangrijker worden. Mbo-opleiders in Utrecht zijn nu veel nauwer aangesloten bij Utrecht Leert dan bij aanvang van het convenant. De projectleider van werkpakket 2 is in gesprek gegaan met de mbo-opleiders om de onderwijsassistentsopleiding van de toekomst vorm te geven.

Er wordt door de convenantspartners gemerkt dat anders opleiden in alle gemeenten een hot topic is. Het is een heel verbindend thema, dat de gemeentegrens overstijgt. De aangesloten partijen komen snel met elkaar tot de inhoud. Een succesfactor van deze maatregel is de investering in een gezamenlijke aanpak van anders opleiden en het betrekken van de hele onderwijskolom. Hierdoor is de opleidersinfrastructuur versterkt. Tevens zijn de 'beslissers' en 'lopers' dichter bij elkaar zijn gebracht. Het bestuurlijk overleg stond best ver af van de uitvoering, maar deze zijn gaandeweg dichter bij elkaar gekomen. Er zijn middels deze maatregel meer bruggen gebouwd tussen de praktijk en het bestuurlijk niveau.

De actieve rol van de gemeente in de cockpit van Utrecht Leert en in het programma Vernieuwend opleiden levert een positieve bijdrage aan het succes van deze maatregel. De gemeente is op alle niveaus (bestuurlijk, ambtelijk en bij de uitvoering) betrokken vanuit de programmalaag, en zorgt voor verbinding met uitvoeringslijnen.

Ondanks het succesvolle investeren in de overlegstructuur, wordt vanuit de convenantspartners wel verschil gemerkt in hoe verschillende betrokken partijen 'in de wedstrijd zitten'. Het gemeenschappelijk besef van het maatschappelijk belang staat soms onder druk, op inhoud of door financiële belangen. Dat weegt mee in of dingen wel of niet lukken. Binnen het speelveld van de basisscholen groeit de collegiale houding wel stevig. Het convenant heeft enorm bijgedragen aan het versterken van de solidariteit onder de besturen. Waar mensen elkaar ontmoeten in het werkveld, gaat de samenwerking heel goed. De rol van de schoolleider in dit proces is cruciaal. Bij de opleiders is het MT-niveau is cruciaal. Zij moeten nog beter in positie gebracht worden.

Maatregel L: Creëren van meer inzicht in het anders organiseren van het onderwijs

Inhoud en doel
Deze maatregel omvat enkele projecten, met eigen doelstellingen:

- Open andere deuren dagen: Steeds meer scholen inspireren en worden geïnspireerd door scholen die ieder op eigen wijze anders organiseren.
- De vijfde schooldag: Scholen stimuleren om gebruik te maken van anders bevoegden voor de groep om het lerarentekort te verkleinen en de werkdruk bij teamleden te verkleinen, vakmensen die niet bevoegd zijn om les te geven in het

basisonderwijs ondersteunen door hen een training aan te bieden gericht op pedagogiek, didactiek en klassenmanagement, en de samenwerking bevorderen tussen culturele instellingen en het onderwijs.
- Heel Holland Leert: Deelnemende scholen inspireren en motiveren elkaar.
- Onderwijsambassadeurs: Werknemers van buiten het onderwijs draaien een jaar lang een dag in de week mee in het onderwijs om zo kennis te maken met het vak en de leerkracht te ondersteunen. In dit project worden mensen met specifieke vakkennis, een jaar lang gekoppeld aan een leerkracht/schoolleider voor een dag in de week als 'deskundige externen'. Het doel van deze aanpak is vooral om leerkrachten te ontlasten, de onderwijskwaliteit te verhogen, en verbinding te creëren met de samenleving (leerlingen zien andere mensen in de klas dan hun leerkracht).
- Pedagogisch Verbinder: Samenwerking intensiveren tussen kinderopvang en onderwijs, komen tot een gezamenlijke aanpak van de personeelstekorten, aantrekkelijke banen creëren voor mbo-geschoolde medewerkers, en de opleiding laten aansluiten bij wensen en behoeftes in de praktijk.

Organisatie en verloop van uitvoering
De organisatie is vanuit het werkpakket georganiseerd, maar bij elk project denken andere mensen mee.

Opbrengsten en factoren van invloed
Er wordt bemerkt dat scholen heel ander personeel in gaan zetten, en dat ze breder kijken dan alleen naar de leerkracht. Dat is soms noodgedwongen, maar bij veel scholen gebeurt dat ook vanuit andere perspectieven op onderwijs en experimenteren. Daar is nog wel winst in te behalen, al wordt het steeds 'gewoner' om andere mensen in de school te hebben lopen. Een project als de Pedagogisch verbinder is daar ook een resultaat van. Dit draagt bij aan het perspectief van ontwikkeling, om mensen te enthousiasmeren om op een andere manier na te denken, en draagt bij aan werkperspectief en werkplezier, waarmee indirect voorkomen kan worden dat mensen uitvallen. Het respect van mensen buiten het onderwijs voor het vak is ook groeiende, dat merk je bijvoorbeeld in de documentaire over zij-instroom, of op 'open andere deuren dagen' waar mensen vanuit de gemeente aansluiten. De maatschappelijke aandacht groeit. Het draagt misschien bij aan dat mensen net iets sneller het onderwijs ingaan. De ontmoetingen en gesprekken zijn er steeds meer, er komt meer verbinding met de omgeving als mensen 'out of the box' gaan denken. Alle verschillende projecten dragen collectief bij aan het grote doel. De veelheid aan projecten draagt bij aan succes, en dat scholen hieruit kunnen kiezen wat ze willen.

- Open andere deuren dagen: Bij de eerste Open andere deuren dagen waren er 70 inschrijvingen, maar die gingen toen niet door vanwege de eerste corona lockdown. Daarna zijn er niet meer zo veel inschrijvingen geweest, omdat mensen slecht gemist kunnen worden in de klas. Er worden wel ongeveer vijf nieuwe scholen per jaar uitgelicht en er komen circa 100 deelnemers per jaar. Deelnemers komen niet altijd direct via het project op de open dagen terecht, soms uit eigen initiatief. Scholen zijn heel enthousiast over dit initiatief. Er zijn nu bij 15 scholen filmopnames gemaakt vanuit de open andere deuren dagen. Het project wordt zo steeds bekender bij de scholen die niet zijn gefilmd. Scholen van

verschillende besturen leren elkaar iets beter kennen. Aan de behoefte van de innovatieve scholen om nog verder geïnspireerd te worden kan nog niet voldoende worden voldaan. Voor dit project is een apart projectteam opgericht, daar ontmoeten mensen elkaar. Projectleiders vanuit het convenant in Rotterdam kwamen ook kijken bij deze dagen, die organiseren ze nu zelf ook.

- Vijfde schooldag: Deze maatregel krijgt vooral effect door de experimenteerregeling die scholen momenteel kunnen aanvragen (maatregel M). Circa 100 scholen maken van deze regeling gebruik. Het contact tussen Cultuur en School', Talentico, de Programmeerschool en de scholen komt goed op gang. Vakmensen zijn geïnteresseerd in de training die hen wordt aangeboden. Inschrijving is in 2023-2024 mogelijk.

- Heel Holland Leert: Aan Heel Holland Leert hebben tot nu toe 27 scholen meegedaan (inclusief Haagse scholen), 101 deelnemers in totaal. Door deelname aan de scholing worden totale MT's van scholen ondergedompeld in inspiratie. Behalve dat MT's in zo'n driedaagse elkaar veel beter gaan begrijpen ontwikkelen ze ook een gezamenlijke visie wat helpt in het bouwen aan gedeeld leiderschap. Heel Holland Leert is een mooi voorbeeld van een plek waar lerende netwerken ontstaan, daar ontmoeten deelnemers uit Utrecht ook deelnemers uit Den Haag. Het bewustzijn van de omvang van het tekort groeit daardoor enorm, ook tussen de steden. Er zijn grote verschillen merkbaar tussen de steden, maar ook in Utrecht (waar het tekort aanvankelijk nog meeviel) groeit het bewustzijn dat het tekort nu ook hier groot is.

- Onderwijsambassadeurs: Het project is klein begonnen, op één school. In het eerste jaar (2022-2023) hebben 12 scholen meegedaan van vijf verschillende besturen. In schooljaar 2023-2024 doen er negen scholen mee. Van de 34 deelnemers uit de eerste twee jaar werken er nu 14 in de onderwijssector, onder andere via zij-instroom of gulden middenweg of in een andere functie binnen het onderwijs (planner, onderwijsondersteuner, po/vo-raad). Inmiddels zijn ongeveer 130 mensen binnen het project gekoppeld aan een school tussen 2020 en nu. Ook medewerkers van OCW en uit de gemeente zijn gekoppeld aan een school in Overvecht. Inmiddels loopt het project ook in de regio Gooi en Vechtstreek, in Den Haag, Rotterdam en Almere. Het grootste deel van de deelnemers onderzoekt tijdens het project of ze een overstap naar het onderwijs willen maken. Ook onderwijsadviesbureaus melden zich inmiddels voor het project.

  Nu na twee jaar is merkbaar dat het project bijdraagt aan het terugdringen van het tekort. Veel deelnemers gebruiken deze kans om zich te oriënteren op een baan in het onderwijs. De projectleider wil onderzoeken of onderwijsambassadeurschap formeel een voortraject kan worden voor de opleiding zij-instroom, inclusief korting op het aantal stagedagen. Er worden momenteel oriënterende gesprekken gevoerd hierover met de Marnix Academie en Thomas More Hogeschool (Rotterdam). Veel onderwijsambassadeurs zijn al (hoogopgeleide) professionals, die knappen af op het lange en schoolse traject van de zij-instroom.

De coronapandemie heeft verrassend genoeg een positieve invloed op dit project gehad. Mensen wilden meer betekenisvol bezig zijn, minder online werken, en merkten dat ze zelf geen cruciaal beroep hadden. Ook waren er veel ouders die thuis meemaakten wat hun kind nu de hele dag op school doet. Het project is tijdens corona gestart, leerkrachten gaven online les en de ambassadeurs vingen de kinderen op school op. De meerwaarde van de ambassadeurs is daardoor nog groter geworden.

- Pedagogisch verbinder: In 2023 zijn 15 pedagogisch verbinders gematcht met een werkplek. Het project pedagogisch verbinder is bijvoorbeeld pas in 2023-2024 begonnen en duurt twee jaar (langer dan de oorspronkelijke looptijd van het convenant). Daar is al rekening mee gehouden in de financiering (via de gemeente), maar de wens bestaat om het project voor een tweede ronde te herhalen. Daarover is ook contact met het convenant in Rotterdam, die zoeken vergelijkbare oplossingen en voeren een onderzoek uit. Als het model van de toekomst is dat IKC's bewezen werken, ook voor ouders, dan zullen pedagogisch verbinders hard nodig zijn.

  Het project Pedagogisch verbinder is heel langzaam op gang gekomen. Het blijkt lastig om mensen te vinden omdat het heel nieuw is, en het is een moeilijk te bereiken doelgroep. Je kunt mensen ook niet op iedere school plaatsen, het moet een gebouw zijn waar ook kinderopvang in zit, en die kinderopvang moet een tekort hebben (maar dat hebben ze bijna allemaal). Daarnaast moet de directeur ook bereid zijn om te investeren in de kinderopvang (kinderopvang en basisschool zijn meestal ondergebracht onder verschillende besturen). Er komt vanaf 2023 een projectgroep om te kijken wat de schoolopleiders nodig hebben om de pedagogisch verbinders goed te begeleiden. In de projectgroep zitten schoolopleiders uit verschillende besturen. Bij dit project is het tevens een belemmering dat po en kinderopvang binnen twee verschillende CAO's vallen, wat voor hogere administratieve last en soms moeilijk uitlegbare situaties zorgt. Ook is het soms lastig dat er binnen dit project met verschillende opleidingsinstituten gewerkt wordt die in zekere mate met elkaar concurreren. De verbinding die nu door het convenant ontstaat helpt hierbij wel. De bereidheid is er om het samen te doen.

Een succesfactor binnen deze maatregel is de toenemende ervaren solidariteit. Er is veel uitwisseling in de projectgroepen: IB'ers ontmoeten elkaar, schoolopleiders ontmoeten elkaar, pedagogisch medewerkers, met name de mensen die deelnemen aan de verschillende activiteiten. Die contacten zijn nog groeiende. Het menselijke gezicht en het delen van de positieve ervaringen uit de projecten maakt dat mensen zich verbonden voelen binnen de projecten.

Maatregel M: Oprichten lerend netwerk in de stad

Inhoud en doel
Het doel van deze maatregel is om, in aanvulling op reeds bestaande netwerken, binnen een lerend netwerk met elkaar ervaringen te delen op het gebied van de effecten van de maatregelen en van daaruit te komen met verbeteringen en andere interventies om de

doelen te realiseren. In dit netwerk participeren leraren, schoolopleiders, instituutsopleiders, schoolleiders en besturen.

Organisatie en verloop van uitvoering
Er zijn al netwerken ontstaan door de vorming van projectgroepen met afgevaardigden van verschillende schoolbestuurders, en een netwerk van schoolopleiders. Veel netwerken ontstaan spontaan.

In 2023-2024 ligt de focus binnen deze maatregel op de experimenteerregeling die scholen aan konden vragen, waarmee zij in de gelegenheid worden gesteld om te experimenteren met verschillende vormen van anders leren en organiseren. Er zijn 102 scholen binnen het convenant die deze subsidie hebben aangevraagd.

Scholen konden in de aanvraag van de experimenteerregeling kiezen uit verschillende opties (bijvoorbeeld inzet OOP, zelf ruimte scheppen binnen de school) om de gelden aan te besteden. Middels deze regeling worden scholen bij elkaar gebracht die aangeven dezelfde dingen te willen of al te doen. Zo ontstaan ook weer nieuwe netwerken.

Opbrengsten en factoren van invloed
Er is binnen deze maatregel ruimte voor scholen die experimenteren en innoveren nog moeilijk of spannend vinden, die middels de experimenteerregeling een veilig spoor kunnen kiezen. Er zijn veel factoren van invloed: de samenstelling van het team, senioriteit, wat kun je dragen, wil en durf je met elkaar te experimenteren? Dat past ook bij de autonomie en verschillen tussen scholen en besturen. Niemand voelt zich verplicht om nieuwe dingen te proberen, maar iedereen is wel in bepaalde mate betrokken.

Er wordt door de convenantspartners gemerkt dat urgentie helpt en innovatie forceert. Op sommige scholen kon de coronapandemie bijvoorbeeld als vliegwiel gebruikt worden voor innovatie (flexibele mogelijkheden, digitalisering, instructie op andere manieren). Dat is niet op alle scholen goed vastgehouden, veel scholen waren blij om weer terug te keren naar het oude proces. Nu nemen leraren bijvoorbeeld heel weinig meer digitale instructies op. Ze hebben wel vaardigheden opgedaan, maar daarna weinig gebruikt en onderhouden. Online bijeenkomsten blijven wel bestaan (tussen leerkrachten), maar op kindniveau gebeurt dat minder. Er is één Utrechtse school die in de experimenteerregeling kinderen de gelegenheid wilde geven om één dag in de week digitaal thuis te werken, zodat de ouders ook meer mee konden krijgen van het onderwijs. Dat is op niets uitgelopen, want de kinderen wilden liever op school zijn. Hybride lesgeven wordt als heel intensief ervaren, leraren komen hierbij toch faciliteiten tekort. Maar er valt wel e.e.a. te winnen, bijvoorbeeld in flexibele, digitale instructie. Vanuit de scholen is daar momenteel weinig belangstelling voor.

Er is een veel enthousiasme voor de experimenteerregeling. De projectleider van de maatregel heeft veel energie gestoken in een korte vragenlijst voor de aanvraag om de respons te verhogen. “Als een directeur een dag bezig is met een aanvraag, laat hij hem waarschijnlijk liever lopen”. Het is daarom belangrijk om aan de voorkant goed duidelijk te maken hoeveel tijd de aanvraag kost. Dit heeft merkbaar succes gehad, gezien het hoge aantal aanvragen.

Ondanks het succes van de experimenteerregeling, blijft de druk op het primaire proces een rol spelen. De meerwaarde van dit werkpakket heeft nadrukkelijk te maken met het belang voor de kinderen: het urgentiebesef is daardoor hoog. Sommige scholen doen al preventief mee aan projecten binnen dit werkpakket. Er zijn ook nog altijd directeuren die deelname heel spannend vinden, die nog erg vanuit het klassieke onderwijsconcept denken en alleen deelnemen vanuit de gedachte 'er is een tekort dus we moeten wel'. Het verbeteren van het onderwijs in het algemeen, is even belangrijk maar is eigenlijk bijvangst. Het convenant is echt opgezet als 'noodplan' voor het terugdringen van het tekort. Het is wel een mooie aanleiding geweest om mensen een zetje te geven.

Bijlage 1 Vragenlijst samenwerking, solidariteit en werkdruk

Procedure
Eenmaal per jaar wordt door ECBO in het kader van de Evaluatie van de convenanten lerarentekort primair onderwijs in de G5 een beknopte online-enquête uitgezet onder de besturen die betrokken zijn bij de convenanten. De enquête gaat over de ervaren samenwerking, solidariteit en werkdruk binnen het convenant. In verband met de AVG wordt de link naar de enquête via de penvoerders van de convenanten verstuurd.
Bij het ontwikkelen van de enquête is erop gelet om het aantal vragen beperkt te houden en de invulduur zo kort mogelijk. De enquête in 2021 bevatte acht vragen en kostte enkele minuten om in te vullen. Uit de reflectiegesprekken in 2021 werd duidelijk dat grote en kleine besturen binnen de convenanten verschilden in hun ervaringen van werkdruk, solidariteit en samenwerking. In 2022 is daarom één meerkeuzevraag aan de enquête toegevoegd over de grootte van het bestuur. Deze vraag had een minimale impact op de invulduur en maakte het mogelijk om de resultaten uit te enquête op te splitsen naar bestuursgrootte.

Vragenlijst schoolbesturen convenanten lerarentekort po G5

Toelichting voor de respondent
Deze vragenlijst maakt onderdeel uit van de evaluatie van de convenanten lerarentekort po in de G5. Dit onderzoek wordt uitgevoerd door ECBO en SEO Economisch Onderzoek in opdracht van het ministerie van OCW.

De vragenlijst bevat negen vragen, en is binnen enkele minuten in te vullen.

Doel van deze vragenlijst is om informatie te verzamelen over enkele overkoepelende onderwerpen, die voor de uitvoering van het convenant van belang zijn. Het gaat om:

- tevredenheid over de samenwerking;
- solidariteit tussen schoolbesturen bij aanpak lerarentekort;
- (indien bekend) ontwikkeling van de werkdruk op scholen.

In deze vragenlijst worden *geen* vragen gesteld over de afzonderlijke maatregelen. Daarvoor wordt op een andere wijze informatie verzameld.

De resultaten worden benut als input voor de jaarlijkse zelfevaluatie van de convenanten. Uw antwoorden worden anoniem verwerkt. Ze zijn niet inzichtelijk voor betrokkenen bij het convenant, zoals andere besturen, scholen of de overheid. Er wordt niet gerapporteerd over afzonderlijke besturen of scholen.

Uw schoolbestuur heeft deze vragenlijst vorig jaar eveneens ontvangen. Het zijn dus grotendeels dezelfde vragen als vorig jaar. We vragen u om de vragenlijst wederom in te vullen om de ontwikkeling over tijd in beeld te kunnen brengen. Alvast dank hiervoor.

Samenwerking

1. Hoe tevreden bent u over de samenwerking met de andere schoolbesturen in uw gemeente bij de uitvoering van het convenant?
   (1 – zeer ontevreden, 2 – ontevreden, 3 – niet tevreden, niet ontevreden, 4 – tevreden, 5 – zeer tevreden)
2. Kunt u uw antwoord toelichten?

Solidariteit

3. In hoeverre is er sprake van solidariteit tussen schoolbesturen in uw gemeente bij het tegengaan van het lerarentekort?[18]
   (1 – helemaal niet, 2 – nauwelijks, 3 – in redelijke mate, 4 – in sterke mate, 5 – in zeer sterke mate)
4. Kunt u uw antwoord toelichten?

Werkdruk van leraren

5. Kunt u met een rapportcijfer aangeven hoe het over het algemeen gesteld is met de werkdruk van leraren op de scholen van uw bestuur?
   (1 – helemaal geen werkdruk ---- 10 zeer hoge werkdruk)
6. Is de werkdruk vergelijkbaar tussen de scholen van uw bestuur of zijn er grote verschillen?
   (1 – volledig vergelijkbaar, 2 – enigszins vergelijkbaar, 3 – enigszins verschillend, 4 – grote verschillen, 5 – zeer grote verschillen)
7. Is de werkdruk van leraren op de scholen van uw bestuur in het afgelopen schooljaar toe- of afgenomen?
   (1 – sterk afgenomen, 2 – enigszins afgenomen, 3 – gelijk gebleven 4 – enigszins toegenomen, 5 – sterk toegenomen)
8. Kunt u uw antwoorden over de werkdruk van leraren op uw scholen toelichten? Wat is de reden van de gestegen / gedaalde / gelijk gebleven werkdruk?

Achtergrond schoolbestuur

9. Hoeveel scholen vallen er onder uw bestuur?
   a. 1
   b. 2-5
   c. 6-10
   d. 11-20
   e. Meer dan 20

[18] Met solidariteit wordt bedoeld dat er aandacht is voor het evenredig spreiden van het lerarentekort over de verschillende scholen in de gemeente. Ook kan men bijvoorbeeld denken aan afspraken dat schoolbesturen niet proberen elkaars leraren aan te stellen, wat het probleem slechts zou verplaatsen.

Bijlage 2 Gespreksleidraad verdiepingsgesprekken

Gespreksleidraad verdiepende gesprekken convenanten G5 – per maatregel

Beschrijving van de maatregel

Uitvoeringsproces

1. Is afgeweken van het initiële plan van uitvoering (ook qua tijd)? En zo ja waarom?
2. Is er (tussentijds) bijgestuurd? Zo ja, wanneer en waarom?
3. Welke partijen zijn betrokken bij de uitvoering van de maatregelen? En wat is ieders rol hierin?
4. Hoe ziet de organisatie van de uitvoering eruit?
5. Hoe verloopt de uitvoering van de maatregel tot nu toe? Wat werkt goed, wat minder en waarom?
6. Hoe is de maatregel ontvangen door de beoogde doelgroep van de maatregel?
7. Hoe tevreden zijn de schoolbesturen over de samenwerking en solidariteit?
8. Hoe tevreden zijn schoolbesturen, opleidingen en de gemeente met de maatregel?

Behaalde resultaten

Beoogde resultaten volgens convenant

10. Zijn bovenstaande beoogde resultaten nog steeds relevant? Zo nee, wat is er veranderd en waarom?
11. In hoeverre zijn de beoogde resultaten behaald? Wat is de stand tot nu toe?
12. Hoe kunnen de behaalde resultaten worden aangetoond?
13. Welke factoren zijn positief van invloed gebleken op de realisatie van de beoogde resultaten?
14. Welke factoren zijn negatief van invloed gebleken op de realisatie van beoogde resultaten?
15. In hoeverre dragen de behaalde resultaten van deze maatregel bij aan het terugdringen van het lerarentekort? In hoeverre merken jullie dat (al)?
16. Het convenant loopt tot 31 augustus 2024: Wat zijn de verwachtingen over de resultaten tegen het einde van de looptijd van het convenant?