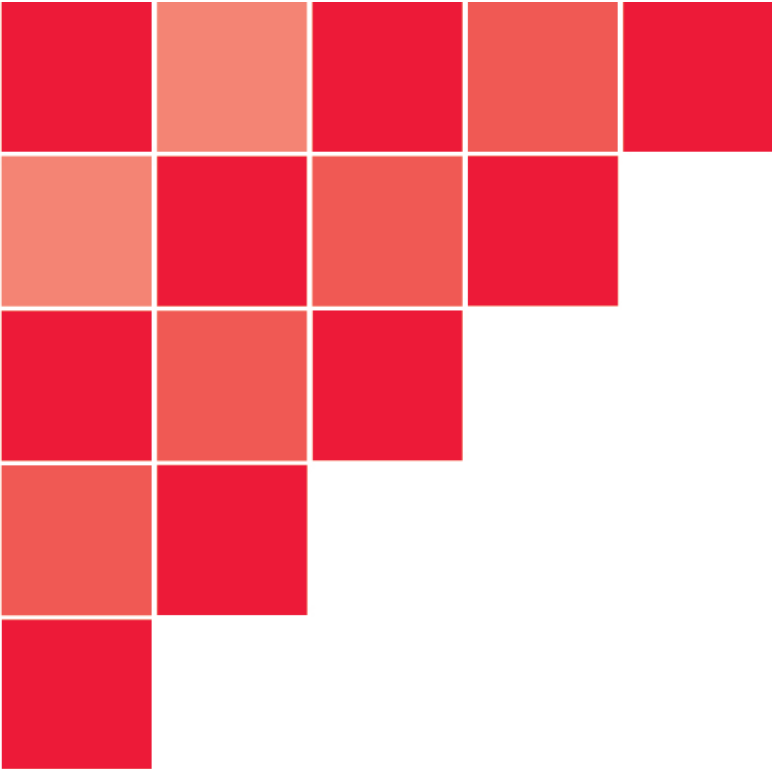


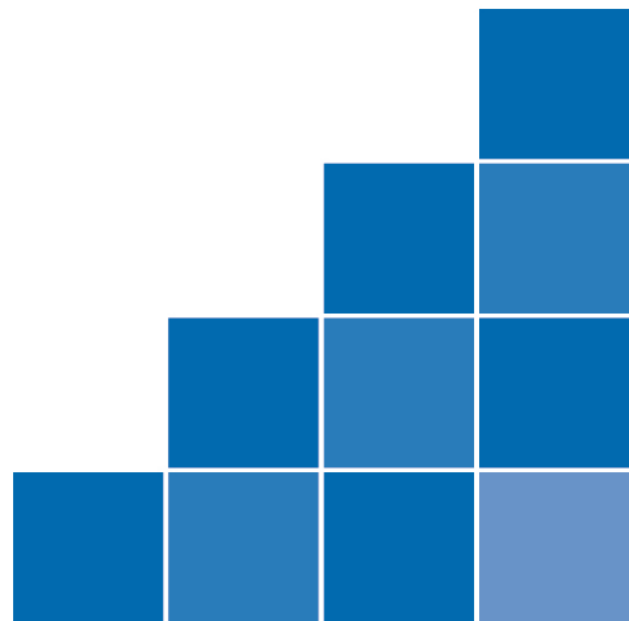


Evaluatie Utrecht Leert

Meting 1 – 2020-2021-2022

Rita Kennis
Mariska Roelofs

Oktober 2022



Projectnummer: 2020.031

© 2022 KBA Nijmegen

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, en evenmin in een retrieval systeem worden opgeslagen, zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van KBA Nijmegen.

No part of this book/publication may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
1.1	Evaluatie	1
1.2	Leeswijzer	3
2	Primair onderwijs	5
2.1	Beschrijving van de aanpak	5
2.2	Inzet en opbrengsten	7
2.2.1	Inzet en opbrengsten	7
2.2.2	Ontwikkeling van het lerarentekort	13
2.3	Aandachtspunten	14
2.3.1	Organisatie van de uitvoering	14
2.3.2	Aansluiten bij behoefte scholen	16
2.3.3	Detaillering	17
2.3.4	Betrokkenheid kleine schoolbesturen	17
2.3.5	Corona en NPO	18
3	Voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs	19
3.1	Beschrijving van de aanpak en focus	19
3.1.1	Vo	20
3.1.2	Mbo	22
3.2	Inzet en opbrengsten	25
3.2.1	Vo	25
3.2.2	Mbo	28
3.2.3	Overall opbrengsten	34
3.3	Aandachtspunten	35
3.4	Vooruitblik	37
4	Lerarenopleidingen	39
4.1	Actieplan Lerarenopleidingen en Utrecht Leert Opleidingsalliantie	39
4.2	Projecten en activiteiten	39
4.3	Inzet en opbrengsten	42
4.3.1	Inzet en opbrengsten op projectniveau	42
4.3.2	Overall opbrengsten	48
4.4	Aandachtspunten	48
5	Conclusies	51
	Bijlage – Overzicht interviews	57

1 Inleiding

In 2019-2020 is Utrecht gestart met Utrecht Leert, de aanpak gericht op het terugdringen van het lerarentekort. De aanpak is een vervolg op inspanningen die schoolbesturen in de stad sinds 2017 doen om te anticiperen op de (dreigende) lerarentekorten.

Utrecht wordt, als G4-gemeente sinds 2019 door middel van een decentralisatie uitkering (via het Gemeentefonds) door OCW ondersteund bij de aanpak van het lerarentekort (noodplannen). Het gaat om 1,3 miljoen euro. Dit bedrag wordt gedurende vier jaar jaarlijks toegekend. Voor het primair onderwijs heeft het Rijk extra middelen beschikbaar gesteld (via het convenant lerarentekort po en de regeling zij-instroom po). Het doel is om schoolbesturen (po, vo en mbo) en lerarenopleidingen te faciliteren en te stimuleren om samen te werken om het (oplopende) tekort aan te pakken.

De middelen hebben geleid tot het Actieplan Utrecht Leert 2020-2022. In de actieplannen, voor po, vo, mbo en de opleidingsinstituten, is de urgentie en ambitie van de stad Utrecht beschreven om het lerarentekort terug te dringen. Met de aanpak Utrecht Leert hebben de verschillende partners hun krachten gebundeld en zetten zij in op een weloverwogen, intensieve, creatieve en toekomstbestendige aanpak om voldoende goede leraren te vinden en te behouden. Het inzetten op alleen een toename van het aantal beschikbare leraren is niet voldoende. De focus in het plan Utrecht Leert is daarom breder en zet in op verschillende actielijnen:

- Het aantrekken en behouden van onderwijstalent
- Het opleiden en begeleiden in de school
- Anders opleiden

Kern van de aanpak is integraal en toekomstbestendig samenwerken aan een excellente opleidingsinfrastructuur die vorm krijgt in de Utrecht Leert Opleidingsalliantie (ULOA). Samen opleiden en professionaliseren vanuit partnerschap.

Zoals gezegd hebben de verschillende partners (gemeente, schoolbesturen po, vo, mbo, hogescholen, universiteiten, EBU, en andere partners) hun krachten gebundeld. Het uitgangspunt en doel is om samen, in co-creatie, integraal en toekomstbestendig te werken. Dat betekent dat de inzet gericht is op het gezamenlijke belang, dat in een doorgaande lijn voor kinderopvang, kinderen, jongeren en personeel (intersectoraal) wordt gedacht en gewerkt en dat er wordt gewerkt aan oplossingen en beleid dat toekomstbestendig is, met een blijvend effect voor stad, regio en Nederland als geheel.

1.1 Evaluatie

Het bestuurlijk overleg Utrecht Leert en de gemeente Utrecht hebben KBA Nijmegen gevraagd een evaluatie uit te voeren naar de inzet van de G4-middelen (gekozen aanpakken) en de bereikte resultaten. In de rapportage 'Evaluatie Utrecht Leert 2019-2020'¹ is verslag gedaan van de evaluatie over 2019-2020; het eerste jaar van het Actieplan. In 2019-2020 lag de focus bij de

1 Kennis, R. (2021). *Evaluatie Utrecht Leert 2019-2020*. Nijmegen: KBA Nijmegen.

schoolbesturen vooral op het invulling geven aan de eerste, deels voorbereidende, stappen gericht op resultaten op de langere termijn.

Monitoring 2020-2021 en 2021-2022 (tot voorjaar 2022)²

De monitoring voor het *po* over de periode 2020-2021 en 2021-2022 heeft de vorm van een *quick scan*. In het primair onderwijs was de startsituatie anders dan in het vo en mbo, vanwege het fors grotere budget voor de aanpak van het lerarentekort (convenantsmiddelen en middelen voortkomend uit de regeling zij-instroom po G5) dan het vo en mbo. De omvang van deze middelen leidt tot complexiteit in de beheersing van de middelen en uitvoering van de plannen. Tot nog toe was er geen goed beeld van de mate waarin de plannen tot stand komen, de rol/invloed van verschillende factoren daarin en de vraag tot welke aandachtspunten dit leidt zowel wat betreft de inhoud van de plannen als de organisatie en sturing. In de monitoring over 2020-2021 en 2021-2022 is daar middels een quick scan een analyse van gemaakt.

De monitoring in het *vo en mbo* is de monitoring over de periode 2020-2021 en 2021-2022 gericht op de subsidieaanvragen die elk schoolbestuur heeft ingediend en waarin zij hebben beschreven welke inzet zij gaan leveren met de ontvangen subsidie. Deze plannen hebben een looptijd van januari 2021 tot en met december 2022. De hoofdvraag van de monitoring in het schooljaar 2021-2022 is gericht op de volgende vragen: In hoeverre wordt de voorgestelde aanpak in de plannen gerealiseerd en met welk resultaat? Hoe levert het plan (daarmee) een bijdrage aan de aanpak Utrecht Leert en wat kunnen we daar van leren?

Ook de *lerarenopleidingen* hebben een belangrijke rol in de aanpak Utrecht Leert. In het deelplan lerarenopleidingen van het Actieplan Utrecht Leert hebben zij hun doelstellingen verwoord. De Utrechtse hogescholen en universiteiten hebben tot doel om intensief samen te werken met de scholen en schoolbesturen bij het samen opleiden, professionaliseren, ontwikkelen en onderzoeken in de Utrecht Leert Opleidingsalliantie (ULOA). De partners in de ULOA willen het kwantitatieve en kwalitatieve lerarentekort aanpakken door het lerarenberoep aantrekkelijker en toekomstbestendig te maken.

In het deelplan van de lerarenopleidingen zijn de lange(re) termijn doelen beschreven. De lerarenopleidingen hebben ook voor de korte(re) termijn – 2021 en 2022 – een plan uitgewerkt om bij te dragen aan het terugdringen van het lerarentekort en het vergroten en versterken van de begeleiding van studenten en startende leraren. Dat hebben zowel de opleiders in/voor het po als de opleiders in/voor het vo en mbo gedaan.

In de monitoring van de lerarenopleidingen is aandacht besteed aan twee thema's:

- De samenwerking tussen lerarenopleidingen en scholen/schoolbesturen in de ULOA gericht op de vraag in hoeverre er sprake is van samenwerking, hoe die samenwerking zich ontwikkeld en in hoeverre de vragen van het onderwijs centraal staan in de (door)ontwikkeling van de lerarenopleidingen.
- Monitoring van de korte termijn plannen op een vergelijkbare wijze als in de opzet voor het vo en mbo.

2 Interviews zijn gehouden begin 2022. In de gesprekken is gesproken over de aanpak, voortgang en resultaten tot dat moment.

Methode van onderzoek

Om de aanpak en de resultaten over 2020-2021 en 2021-2022 te evalueren is een onderzoeksopzet uitgewerkt apart voor po, vo en mbo, en de lerarenopleidingen.

Voor de quick scan in het *po* is gebruik is gemaakt van twee bronnen³:

1. De voortgangsrapportages/zelfevaluaties die de schoolbesturen zelf maken (in het kader van de landelijke monitoring van het lerarentekort PO);
2. Verdiepende interviews: er zijn verdiepende interviews gevoerd met a) de bestuurlijke kartrekkers van het convenant en de regeling zij-instroom (PCOU, SPO Utrecht en KSU), b) de (voormalige) werkgroep PO en c) de projectleider van de regeling zij-instroom⁴.

De genoemde onderzoeksactiviteiten hebben zicht gegeven op de huidige voortgang in de uitvoering van het convenant en de regeling zij-instroom en succesfactoren en knelpunten daarin.

In het *vo* en *mbo* hebben we de subsidieaanvraag van ieder schoolbestuur als startpunt genomen voor de monitoring en evaluatie. Elk schoolbestuur is als 'mini-casestudie' benaderd. Binnen elk schoolbestuur zijn gesprekken gevoerd met a) de schoolbestuurder, b) de project-/programma-leider Utrecht Leert en/of betrokkenen op stafniveau, c) betrokkenen bij de uitvoering van projecten en (waar mogelijk) d) één of meerdere docenten. In de interviews is onder andere gesproken over de ambities en plannen, de inzet/aanpak, de voortgang van de projecten en activiteiten, de opbrengsten en ervaren knelpunten.

Voor de monitoring van de *lerarenopleidingen* is eenzelfde opzet gebruikt als bij de monitoring in het *vo* en *mbo* (een 'mini-casestudie'). Gesproken is met bestuurders van de lerarenopleidingen, projectleiders van de verschillende projecten en instituuts- en schoolopleiders. Centraal in de gesprekken stonden (net als in *vo* en *mbo*) ambities en plannen, inzet, voortgang, opbrengsten en knelpunten. Tevens is in de gesprekken specifiek aandacht besteed aan de (ontwikkeling van de) samenwerking tussen de lerarenopleidingen en scholen/schoolbesturen.

1.2 Leeswijzer

Het volgende hoofdstuk richten we ons op de monitor in het primair onderwijs. Aan de orde komen de aanpak, de inzet en de uitvoering van activiteiten, de opbrengsten en aandachtspunten. In hoofdstuk drie beschrijven we de aanpak van het lerarentekort in het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs. Ingegaan wordt de specifieke plannen en doelen (zoals weergegeven in de subsidieaanvragen), inzet en opbrengsten, aandachtspunten en het hoofdstuk wordt afgesloten met een vooruitblik. In hoofdstuk vier staan de uitkomsten van de monitoring en evaluatie van de lerarenopleidingen centraal. Het afsluitende hoofdstuk 5 richt zich op overkoepelende conclusies.

3 Gepland was om ook de rapportage van ECBO over de monitoring/evaluatie van het lerarentekort PO te gebruiken. Deze is echter nog niet beschikbaar.

4 Ten tijde van de interviews was de (nieuwe) programmamanager PO net gestart in deze functie. In overleg met het programmateam Utrecht Leert is besloten geen interview in te plannen.

2 Primair onderwijs

In dit hoofdstuk gaan we in op de voortgang van de aanpak van het lerarentekort in het primair onderwijs. We geven eerst een korte beschrijving van de aanpak (paragraaf 2.1), gaan vervolgens in paragraaf 2.2 in op de inzet en de uitvoering van activiteiten die in 2020-2021 en deels ook in 2021-2022 zijn uitgevoerd en de opbrengsten daarvan en sluiten in paragraaf 2.3 af met een aantal aandachtspunten.

2.1 Beschrijving van de aanpak

Convenant en regeling zij-instroom po

Met het Actieplan Utrecht Leert 2020-2022 PO hebben de partners in de stad (schoolbesturen, gemeente, lerarenopleidingen) uitwerking gegeven aan de aanpak van het lerarentekort voor het po in de gemeente Utrecht. Naar aanleiding van dit zogenaamde noodplan is in 2020 een convenant opgesteld, waarin de schoolbesturen po, lerarenopleidingen en de gemeente Utrecht met het ministerie van OCW afspraken hebben gemaakt over de maatregelen, de middelen, de beoogde resultaten, monitoring en evaluatie van de aanpak van het lerarentekort. Voor de uitvoering van het convenant heeft het ministerie ruim 9 miljoen euro voor de periode 2020-2024 beschikbaar gesteld. De partners cofinancieren ruim 5,3 miljoen euro.

Daarnaast heeft het ministerie van OCW met de subsidieregeling zij-instroom PO G5 voor de periode 2020-2023 ruim 4 miljoen euro beschikbaar gesteld aan de schoolbesturen voor primair of speciaal (basis) onderwijs in de gemeente Utrecht om zij-instromers beter op te leiden en te begeleiden. Ook hier is sprake van cofinanciering (circa 1,5 miljoen euro).

In totaal stelt het Rijk de komende jaren dus circa 3,8 miljoen euro per jaar beschikbaar voor de aanpak van het lerarentekort in het po Utrecht.⁵ Dit bedrag is fors hoger dan de middelen die voor het vo en mbo beschikbaar zijn gekomen en is het gevolg van de omvang van het probleem; de tekorten in het po zijn groter.

Aanpak

De aanpak van het lerarentekort in het po in Utrecht is een stedelijke aanpak, waarin de verschillende partners hun krachten hebben gebundeld. Het inzetten op alleen een toename van het aantal beschikbare leraren is niet voldoende. De focus in het plan Utrecht Leert is daarom breder en zet in op verschillende actielijnen:

- Het aantrekken en behouden van onderwijstalent
- Het opleiden en begeleiden in de school
- Anders opleiden

Kern van de aanpak (van po, maar ook vo en mbo) is integraal en toekomstbestendig samenwerken aan een excellente opleidingsinfrastructuur die vorm krijgt in de Utrecht Leert Opleidingsalliantie (ULO). Samen opleiden en professionaliseren vanuit partnerschap.

In het convenant, dat als een uitwerking gezien kan worden van het noodplan, zijn dertien maatregelen uitgewerkt, die zijn onderverdeeld in vier werkpakketten:

⁵ Exclusief cofinanciering.

1. Zij-instroom
 - Uitbreiding en intensivering van de begeleidingscapaciteit (voor zij-instromers); realiseren van een goed functionerende opleidingsinfrastructuur met schoolopleiders/coaches en instituutopleiders.
 - Schoolbesturen en opleidingen realiseren samen een nieuw curriculum en opleidingsinfrastructuur.
2. Opleiden en begeleiden in de school
 - Ontwikkelen toolbox voor de begeleiding van de professional die buiten het onderwijs komt en in het onderwijs gaat starten.
 - Ontwikkelen handreiking HR voor opleiden in de school en aantrekken en behouden van onderwijstalent van zij-instromers (mobiliteit, loopbaanpaden).
 - Besturen bieden een collectieve werkgarantie aan studenten die studeren aan de Utrechtse Pabo's.
 - Schoolbesturen en opleidingen richten samen de Utrecht Leert Opleidingsalliantie op.
3. Anders leren en organiseren
 - Schoolbesturen en scholen investeren in het aanjagen van vernieuwing op het anders organiseren van het onderwijs als oplossing voor het lerarentekort. O.a. via innovatie brigadiers, bij elkaar in de keuken kijken, ontwikkelen onderzoeksgroep, experimenteerregeling om vernieuwing in de school vorm te geven.
4. PO Academie
 - Organiseren van in-company managementopleiding voor (toekomstige) directeuren en midden managers.
 - Utrecht Leert Academy PO: inspiratie, verbinding en kennisdeling voor de professionalisering en schoolontwikkeling van professionals (lerend netwerk).

Aanvullend op de vier werkpakketten zijn er een aantal maatregelen die onder het (centrale) programmateam Utrecht Leert vallen:

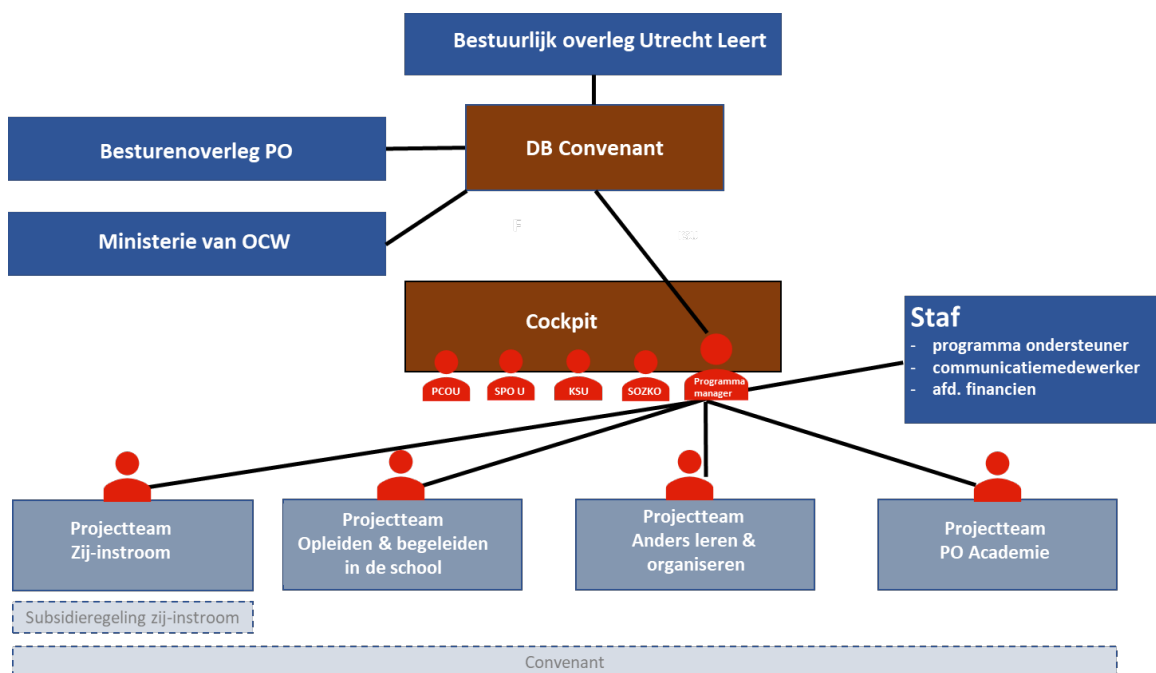
- Imago, werving, selectie en matching (o.a. informatiebijeenkomsten, meeloopdagen, snuffelstages).
- Lerarenonderzoek onder zittend personeel en studenten om inzicht te krijgen waarop leraren behouden blijven. Op basis van de uitkomsten keuzes maken voor elementen van goed werkgeverschap en secundaire arbeidsvoorwaarden.
- Lerarenpanel gericht op vormgeven van randvoorwaarden voor realiseren van goed werkgever- en werknemerschap.
- Utrecht & Leraar pakket, gericht op leven lang ontwikkelen van de zittende professional, zowel horizontaal als verticaal.

Organisatie

De organisatie van de stedelijke aanpak in het PO is gelaagd. Voor elk van de vier werkpakketten is een projectleider aangesteld (werkzaam bij één van de schoolbesturen). Voor het werkpakket zij-instroom is dat de projectleider zij-instroom die tevens projectleider is voor de (subsidie)regeling zij-instroom. Daarnaast is er een programmamanager die het totale programma / convenant integraal aanstuurt. De programmamanager en projectleiders vallen direct onder het dagelijks bestuur (DB). In het DB zit een selectie van po-bestuurders. Het DB is voorbereidend voor de besluitvorming van het bestuurlijk overleg Utrecht Leert en heeft op een aantal vlakken ook het mandaat gekregen om besluiten te nemen. Daarnaast is er, als hulpstructuur voor de programmamanager en projectleiders, een zogenaamde 'cockpit' ingericht met vertegenwoordigers vanuit de schoolbesturen en afvaardiging namens de gemeente Utrecht. Deze cockpit helpt de

projectleiders om te weten wat er speelt in de verschillende scholen en schoolbesturen en op welke manier ideeën en initiatieven bij de scholen kunnen landen. Door deze hulpstructuur wordt geprobeerd de verbinding tussen de stedelijke aanpak (de werkpakketten met de projectleiders) en de schoolbesturen (via de cockpit) sterker te maken, zodanig dat alle schoolbesturen een brede scope hanteren en de aanpak Utrecht Leert vanuit alle vier de projectlijnen aanvliegen. Onderstaande figuur geeft dit weer.

Figuur 1 – Organisatie aanpak Utrecht Leert PO



In de volgende paragraaf gaan we dieper in op de inspanningen die in 2020-2021 en 2021-2022 zijn geleverd en de opbrengsten daarvan. Vervolgens bespreken we in paragraaf 3 een aantal aandachtspunten in de organisatie en uitvoering van de aanpak.

2.2 Inzet en opbrengsten

Voor het bepalen van de inzet en opbrengsten kijken we naar de inspanningen die zijn gedaan op activiteitsniveau en de resultaten daarvan, maar richten we ons ook kort op de ontwikkeling van het lerarentekort in het po.

2.2.1 Inzet en opbrengsten

Het opstarten van de uitvoering van de maatregelen heeft in 2021 enige vertraging opgelopen. Het algemene beeld is dat maatregelen die scholen of schoolbesturen individueel, op eigen kracht, konden uitvoeren (bv. aannemen van zij-instromers) makkelijker en eerder van start zijn gegaan dan de maatregelen waar partners elkaar voor nodig hebben (bv. de actielijn van anders organiseren). Daarnaast is zichtbaar dat maatregelen die al een langere historie hebben – en de facto al liepen voor de inwerkingtreding van het convenant – in 2020 en 2021 beter zijn uitgevoerd

dan maatregelen die nieuw zijn. Dat geldt bijvoorbeeld voor maatregelen die aansluiten bij de – goed lopende – opleidingsscholen.

Maatregelen die meer organisatie vereisen, zijn vaak vertraagd. Ook maatregelen waarvoor veel begeleidingscapaciteit nodig was, zijn uitgesteld of minder grootschalig uitgevoerd, omdat er binnen de scholen (door corona) minder tijd voor was. Redenen waarom de uitvoering in 2021 vertraging heeft opgelopen zijn⁶:

- Er zijn een aantal wisselingen geweest van voor de aanpak belangrijke personen. Het gaat om een wisseling van de bestuurder bij de penvoerder van het convenant en om een wisseling van de programmamanager. Het was daardoor moeilijker de continuïteit te bewaken;
- De ambitie van het po in de stad is om de aanpak echt gedeeld en gezamenlijk te laten zijn, met alle partners groot én klein. In 2020-2021 en 2021-2022 is daarom veel aandacht uitgegaan naar het *organiseren* van de uitvoering van de aanpak van het lerarentekort. Er is ingezet op een nieuwe structuur (zoals eerder in figuur 1 is weergegeven). Het inrichten van deze structuur heeft veel tijd gekost. We komen hier in paragraaf 2.3 uitvoeriger op terug.
- De coronamaatregelen leidden ertoe dat de aandacht van scholen sterk gefocust was op het opstapen van onderwijs op afstand en de ontwikkeling van coronaprotocollen, etc. Dit leidde de aandacht af van de maatregelen gericht op het terugdringen van het lerarentekort. Op bestuurlijk en stafniveau was de invloed van corona kleiner. Voor de activiteiten in het convenant waar partners moeten samenwerken is corona desondanks belemmerend, omdat het moeilijk(er) was om fysieke bijeenkomsten te organiseren. Online vergaderingen vormen daarvoor niet altijd een goed alternatief.

Als gevolg van bovengenoemde redenen is met name voortgang geboekt op het thema zij-instroom (werkpakket 1). Daar speelden ook andere factoren nog een rol in. Zo wordt benoemd dat er voor de aanpak op het thema zij-instroom een startdocument is opgesteld waarin de subsidieaanvraag is vertaald naar concrete werk- en verantwoordingsafspraken. Dit blijkt nog steeds een goede basis voor de uitvoering van de plannen te vormen en maakt dat de uitvoering van de regeling redelijk soepel verloopt. Daarnaast wordt benoemd dat er sprake is van een goede afstemming tussen de inhoud van het convenant op dit thema en de regeling zij-instroom. De afspraken gemaakt in de regeling zij-instroom gelden één-op-één ook voor de zij-instromers van het convenant. Dat loopt ook via één loket. De inhoud op het thema zij-instroom staat (dus) centraal, de middelen komen uit twee regelingen.

Werkpakket 1 – Zij-instroom

Werkpakket 1 is gericht op de uitbreiding en intensivering van de begeleidingscapaciteit (voor zij-instromers); het realiseren van een goed functionerende opleidingsinfrastructuur met schoolopleiders/coaches en instituutopleiders. Daarnaast bestaat het werkpakket uit de maatregel die gericht is op het door schoolbesturen en opleidingen gezamenlijk realiseren van een nieuw curriculum en opleidingsinfrastructuur.

Realisatie

In het convenant en in de regeling zij-instroom is afgesproken jaarlijks 60 zij-instromers extra op te leiden. In 2020-2021 zijn deze aantallen niet gehaald, daar speelde corona een belangrijke rol in: de beoogde begeleiding kon niet worden geboden en daardoor konden niet het volledig aantal beoogde zij-instroomplekken worden geboden. Ondanks dat de kwantitatieve doelen op dit thema niet zijn behaald, zijn

6 Onderstaande factoren zijn gebaseerd op de interviews en de zelfevaluatie van het convenant.

betrokkenen in algemene zin wel positief over de opbrengsten. Zo zijn er trainingen ontwikkeld en gegeven voor begeleiders van zij-instromers (schoolopleiders, leerkrachtbegeleiders, etc.; de terminologie verschilt per school) en nieuwe schoolopleiders opgeleid. Op die manier is geprobeerd om de structuur van opleiden in de school te verstevigen.

De begeleidingscapaciteit valt onder het beleid van het Samen Opleiden. Het aantal schoolbesturen dat opleidingsschool is, is gegroeid van drie naar tien. De helft van de schoolbesturen valt nu onder Samen Opleiden. Voor de opleidingsschool betekende dit een verdubbeling van het aantal deelnemers, dat vroeg veel flexibiliteit.

Voor de maatregel die gericht is op het realiseren van een nieuw curriculum en opleidingsinfrastructuur hebben alle betrokken partners een voorstel ontwikkeld genaamd 'het Nieuwe opleiden'. Hierin gaat een ontwerp- en innovatieteam aan de slag met de ontwikkeling van een nieuw curriculum dat past bij de veranderende vraag van de scholen en leraren.

Uitdagingen

In de loop van het jaar zijn initiële resultaatafspraken, zoals die in convenant staan, uit het oog verloren. Omdat het door corona heel lastig was om de afgesproken aantallen zij-instromers te halen, ging veel aandacht uit naar het op een kwantitatieve manier bijhouden van het aantal zij-instromers. Het kwalitatieve aspect (bv. over tevredenheid van de begeleiding) van de afgesproken output verloor men uit het oog. In het programmateam zijn in de loop van de tijd diverse activiteiten ontplooid, zonder direct de verbinding te leggen naar de beoogde resultaten van de regeling zij-instroom. De activiteiten kwamen daardoor enigszins los te staan van het uiteindelijk beoogde doel. Dit is voor de projectleider zij-instroom een leer- en verbeterpunt.

Aanpassing plan

Omdat de aantallen zij-instromers in 2020-2021 niet zijn gehaald, is sprake van onderbesteding. Daarom zijn er activiteiten toegevoegd. De basis is begeleiding en opleiding van jaarlijks 60 zij-instromers, maar daarnaast wordt nu specifiek ook een traject voor het speciaal onderwijs ontwikkeld en wordt ingezet op het verbeteren van het matchingstraject (doorgeleiding zij-instromers naar kleinere besturen).

Op de andere werkpakketten zijn de concrete opbrengsten kleiner, hoewel betrokkenen wel de inzet en opbrengsten bij het intern opleiden van schoolleiders en middenmanagers in het po (onderdeel van werkpakket 4) benoemen. In onderstaande kaders is een korte samenvatting gegeven van de opbrengsten voor de werkpakketten 2, 3 en 4.

Zoals eerder benoemd kon de aanpak rondom zij-instroom snel van start gaan doordat de subsidieregeling zij-instroom eerder beschikbaar kwam. Uit de interviews komt naar voren dat op het moment dat het convenant ook in die fase kwam, corona spelbreker was. Daardoor kreeg de uitvoering van de andere werkpakketten 'zand in de motor'. Inmiddels worden er diverse inspanningen gedaan om de andere werkpakketten meer 'body' te geven. Het op een andere manier organiseren van de uitvoering van de aanpak speelt daarbij een belangrijke rol (zie paragraaf 2.3). Projectleiders van de andere werkpakketten gaan nu – net als voor het werkpakket zij-instroom – ook een jaarplan en begroting maken. Dat moet het kader vormen waarbinnen men aan de slag kan gaan.

Ondanks dat de opbrengsten voor de werkpakketten 2, 3 en 4 minder concreet zijn, en men op deze plekken nog bezig is om handen en voeten aan de thematiek te geven, wordt het belang van de werkpakketten wel onderschreven. In één van de gesprekken gaven betrokkenen aan dat

er binnen de scholen, door de acute tekorten, snel (te) veel aandacht uitgaat naar werving om het tekort te verminderen. Volgens betrokkenen is dat een risico: het lerarentekort is alleen op te lossen door in te zetten op meerdere actielijnen. Het is daarom belangrijk om bij schoolleiders blijvend aandacht te creëren voor andere elementen die een rol spelen in het terugdringen van de tekorten, zoals anders organiseren, het verkorten van verzuimperiodes, het verbinden van collega's etc. Tegelijkertijd geven deze betrokkenen ook aan dat er wel degelijk beweging zichtbaar is, ook op vlak van anders organiseren. Hoewel men dit idealiter groter en sneller wil, is de realiteit dat het thema anders organiseren schoolleiders ook voor ingewikkelde vragen stelt (bv. vanuit regelgeving). Snelle, grote stappen zijn volgens geïnterviewden daarom niet realistisch.

Werkpakket 2 – Opleiden en begeleiden in de school

Werkpakket 2 bestaat uit vier maatregelen uit het convenant: (1) het ontwikkelen van een toolbox voor de begeleiding van de professional die van buiten het onderwijs komt en in het onderwijs gaat starten, (2) het ontwikkelen van een handreiking HR voor opleiden in de school en aantrekken en behouden van onderwijstalent van zij-instromers, (3) het bieden van een collectieve werkgarantie aan studenten die studeren aan de Utrechtse Pabo's en het oprichten van de Utrecht Leert Opleidingsalliantie door schoolbesturen en opleidingen.

Realisatie

In grote lijnen zijn binnen werkpakket 2 in 2020-2021 vooral in voorbereidende zin werkzaamheden verricht. De toolbox is nog niet in ontwikkeling. De partners zijn in overleg hoe deze toolbox het beste vormgegeven kan worden. Een goede afbakening van de doelgroep (zij-instromers) wordt noodzakelijk geacht. Ook de ontwikkeling van een handreiking HR is nog in ontwikkeling.

Het bieden van een collectieve werkgarantie is een maatregel die geen meerwaarde meer heeft. De omvang van het lerarentekort maakt dat geen aanvullende incentive zoals een werkgarantie nodig is. Wel wordt pabostudenten van de Utrechtse pabo's verzekerd dat zij altijd werk kunnen vinden op één van de Utrechtse scholen.

De ULOA is opgericht en gestart met verschillende projecten (zie ook hoofdstuk 4). Er wordt gestreefd naar een bredere opleiding, die minder sectorspecifiek is. In 2022 is het streven de ULOA zichtbaarder te maken.

Uitdagingen en aanpassing plan

Werkpakket 2 is volgens betrokkenen erg gedetailleerd op activiteitsniveau beschreven. Dat leidde ook tot vragen over de mate waarin de activiteiten aansluiten bij de behoefte van de schoolbesturen en hoe de activiteiten bijdragen aan het terugdringen van het lerarentekort. In het jaarplan verschuift de aandacht van heel veel willen, naar het faciliteren van schoolopleiders en anders organiseren, zodat wát gevraagd wordt aan begeleiding ook mogelijk is. De aanpak verandert daardoor van heel gedetailleerd naar meer op hoofdlijnen.

Werkpakket 3 – Anders leren en organiseren

Werkpakket 3 is gericht op (het investeren in) het aanjagen van vernieuwing op het anders organiseren van het onderwijs als oplossing voor het lerarentekort.

Realisatie

Op het thema anders leren en organiseren is een stadsbrede inventarisatie gemaakt van hoe scholen bezig zijn met anders organiseren. Tevens is scholen een aanbod gedaan om van elkaar te leren via open deuren dagen. Door corona kon dit geen fysieke doorgang vinden. Daarom zijn op website www.utrechtleert.nl filmpjes geplaatst, met inbreng van verschillende schoolbesturen in hoe zij bezig zijn

met het thema anders organiseren. Dit is een eerste aanzet om breed van elkaar te leren in de stad. Er zijn inmiddels 11 scholen die hun deuren willen openen voor andere deelnemers. De animo om bij andere scholen binnen te kijken is groot.

Daarnaast worden er contacten gelegd met scholen elders in het land die een interessant voorbeeld kunnen zijn op het gebied van anders organiseren. Er worden studie-groepsreizen georganiseerd waar medewerkers van verschillende scholen voor in kunnen schrijven. Momenteel vindt er overleg plaats tussen de projectleiders van de andere G5, om te bekijken of er ook tussen de steden onderling uitwisseling kan plaatsvinden van goede voorbeelden.

Tot slot zal er een projectgroep gevormd gaan worden die zich gaat buigen over het toekennen van financiële ondersteuning bij het realiseren van een onderwijsvernieuwing op de scholen. De totstandkoming heeft enige vertraging opgelopen door het beschikbaar komen van de NPO gelden, waardoor de prioriteit van veel scholen daar naar uitging. Met verschillende lectoraten wordt overleg gevoerd over het onderzoeken van o.a. de kwaliteit van het onderwijs in relatie tot het anders organiseren. Twee andere projectteams gaan zich bezighouden met: organiseren van kennisdeling rondom Anders Organiseren en met onderzoek naar best practices rondom Anders Organiseren.

Uitdagingen

Op het thema anders organiseren is de beweging in 2020-2021 vooral zichtbaar in termen van gedachtevorming en eerste stappen. Betrokkenen benoemen de 'ingewikkelde vragen' die bij dit thema horen, o.a. rondom wet- en regelgeving. Het kunnen zetten van echte grote stappen is daarom een proces van jaren. Dit blijkt ook uit de stappen die gezet worden, gericht op een Nieuwe Utrechtse Lerarenopleiding (zie hoofdstuk 4).

Werkpakket 4 – PO Academie

Werkpakket 4 bestaat uit het organiseren van een in-company managementopleiding voor (toekomstige) directeuren en midden managers. Daarnaast wordt ingezet op een lerend netwerk voor de professionalisering en schoolontwikkeling van professionals in de Utrecht Leert Academy PO.

Realisatie

Betrokkenen benoemen de inzet en opbrengsten bij het intern opleiden van schoolleiders en middenmanagers in het po. Er zijn twee in company opleidingen voor schoolleiders en middenmanagers. Ten dele bestond deze maatregel een paar jaar, op kleinere schaal en binnen schoolbesturen. Afgelopen jaar is dit meer geconcretiseerd en dit jaar heeft de werving binnen alle 20 schoolbesturen plaatsgevonden. De eerste groep is eind 2021 gestart.

Het lerende netwerk is deels doorontwikkeld vanuit reeds bestaande netwerken. Er is nu ook een formeel overleg van de PO besturen. De verschillende netwerken in de stad zijn zo ingericht dat ze elkaar goed aanvullen en versterken. Er wordt zo veel mogelijk gebruikgemaakt van al bestaande netwerken, om te voorkomen dat kleine netwerkjes langs elkaar heen gaan lopen. Ook wordt er voor gezorgd dat alle partijen in de stad, ook kleine besturen en éénpitters, goed meegenomen kunnen worden (zie paragraaf 2.3.4).

Uitdagingen

De focus in het werkpakket ligt op activiteitsniveau en men is bezig met de ontwikkeling van een platform. Daar is wel discussie over. De vraag is wat men op dit thema gezamenlijk wil doen en met welk doel en wat of wanneer een aanpak bestuurseigen is of moet zijn. Met betrekking tot de ontwikkeling van het platform is er nog discussie over de vraag tot hoe ver dit platform moet reiken en wat men precies met het platform wil bereiken'.

Opbrengsten van de 'algemene' maatregelen

Zoals hiervoor al benoemd zijn een aantal maatregelen uit het convenant niet ondergebracht in een van de vier werkpakketten, maar vallen die onder het (centrale) programmateam Utrecht Leert. Het gaat om activiteiten die raken aan het imago van werken in het po en de werving, selectie en matching (van zij-instromers), het lerarenonderzoek, het lerarenpanel en het Utrecht & Leraar pakket. Geïnterviewden spreken hun twijfels uit over de meerwaarde van deze activiteiten. Zij benoemen dat er te weinig afstemming met de po-besturen/scholen heeft plaatsgevonden over deze activiteiten (doel, opzet), waardoor de activiteiten onvoldoende aansluiten bij de wens en behoefte en draagvlak mist. Zij benadrukken het belang van afstemming, communicatie en eigenaarschap, zodat de producten of activiteiten ook sectorspecifiek relevant zijn; toegespitst op de behoefte van de scholen. *'De kracht van samen is op dit onderdeel onvoldoende vormgegeven en uitgebuit'*. Complex is ook het vinden van de balans tussen een gezamenlijk, stedelijk activiteitenaanbod en de profilering van de individuele scholen en schoolbesturen.

Algemene maatregelen

De algemene maatregelen bestaan uit imago, werving, selectie en matching (o.a. informatiebijeenkomsten, meeloopdagen, snuffelstages), lerarenonderzoek onder zittend personeel en studenten om inzicht te krijgen waarop leraren behouden blijven, lerarenpanel gericht op vormgeven van randvoorwaarden voor realiseren van goed werkgever- en werknemerschap en het Utrecht & Leraar pakket, gericht op leven lang ontwikkelen van de zittende professional.

Realisatie

- Imago, werving, selectie en matching: de website www.utrechtleert.nl is doorontwikkeld naar een informatie website voor zij-instromers, verwijzing naar de juiste loketten, goede voorbeelden en activiteiten. Ook zijn er acht inspiratie-sessies en drie schoolleiderscafés georganiseerd. Er hebben 2 evenementen met in totaal 152 deelnemers plaatsgevonden. Daarnaast hebben er twee centrale cv-checks plaatsgevonden en zijn 25 geschikte zij-instroom kandidaten geselecteerd. Corona maakte het moeilijk om snuffelstages en meeloopdagen te organiseren, ondanks dat er wel belangstelling voor was. Een succesvolle pilot binnen 1 van de schoolbesturen betreft het inzetten van ander personeel op scholen. Dit heeft al meerdere nieuwe studenten opgeleverd. Er wordt nagegaan hoe dit breed kan worden uitgerold.
- Het Lerarenpanel heeft in eerste instantie plaatsgevonden op Utrecht-breed niveau (po-vo-mbo). Nu moet worden nagegaan hoe de onderzoeksresultaten vertaald naar en gericht op het po kunnen worden. De maatregel wordt verder geconcretiseerd in de uitvoering. Een werkgroep gaat dit nader uitwerken en hier samen met de projectleider communicatie uitvoering aan geven.
- Voor het Utrecht & Leraar pakket is aangesloten op het onderzoek van de Perfect Storm. Het pakket is nog in ontwikkeling. In 2022 wordt de uitvoering bijgesteld in afstemming met onderwijsprofessionals. Ook het lerarenonderzoek geeft verdere input. Doel voor 2022 is ook dat werkgevers deels zelf vorm en inhoud kunnen geven aan het pakket.

Gezamenlijk belang

In het po wordt anders dan in het vo en mbo gewerkt volgens een stedelijke aanpak. We benoemen hiervoor al de zoektocht in het vinden van de juiste balans tussen gezamenlijkheid en eigenheid. In de verschillende gesprekken die zijn gevoerd komt dat vraagstuk terug. Ondanks dat het nastreven van het gezamenlijk belang volgens de betrokkenen veel aandacht en tijd kost, wordt deze gezamenlijkheid wel voorop gesteld. *'Alleen ga je sneller en samen kom je verder'*. Het is wel belangrijk om die gezamenlijkheid continu te blijven uitdragen; betrokkenen benoemen het risico dat de aanpak er mee staat of valt. Uit de zelfevaluatie komt naar voren dat vrijwel alle

besturen tevreden zijn over de samenwerking bij de uitvoering van het convenant. Zij noemen het transparante overleg, goede regie, goede informatieverstrekking, kennisdeling en het bundelen van krachten als positieve punten. Ook het betrekken van de kleinere besturen wordt door meerdere besturen genoemd. We komen hier verder in het rapport nog op terug (paragraaf 2.3.4). Ook blijkt uit de zelfevaluatie dat alle besturen vinden dat er in redelijke tot zeer sterke mate sprake is van onderlinge solidariteit. Daarbij wordt verwezen naar afspraken die zijn gemaakt over elkaar niet beconcurreren op primaire arbeidsvoorwaarden. Enkele besturen geven aan dat afspraken over 'vissen uit dezelfde vijver' met leraren ontbreken. Ook het spreiden van het lerarentekort over de verschillende besturen wordt als een moeilijk punt ervaren.

2.2.2 Ontwikkeling van het lerarentekort

De vraag naar de effecten van de aanpak in het po is niet goed te beantwoorden. In een van de gesprekken is aangegeven dat er in de aanpak veel aandacht is voor brainstormen, ideeën uitwisselen en benutten van elkaars input, maar dat de 'harde' kant tot nog toe minder aandacht heeft gekregen. Meer verdieping op de cijfers kan helpen om het programma verder aan te scherpen. Deze meer zakelijke component is volgens deze respondent onderbelicht geweest en het plan is om daar meer/beter door het programmteam PO op te gaan sturen. Om dit te kunnen doen wordt ook de begroting aangepast met een kleinere mate van detailniveau.

Ondanks dat een directe relatie tussen de aanpak en de effecten in termen van lerarentekort niet zijn vast te stellen, geven we hieronder wel een korte schets van de ontwikkeling van het tekort in Utrecht. We gebruiken daarvoor de cijfers van CentERdata.

Ontwikkeling tekort

Op 1 oktober 2021 was er een tekort van 127 FTE aan leraren in het po in Utrecht, een tekort van 7,3 procent ten opzichte van de totale werkgelegenheid.⁷ Als ook de tekorten naar aanleiding van de NPO-middelen worden meegeteld, stijgt het tekort tot 7,9 procent. Utrecht wijkt hierin wat af van de andere grote steden, waar de tekorten absoluut en relatief groter zijn (variërend van 13,2% tot 16,2%, exclusief NPO).⁸ De omvang van de tekorten varieert per wijk, uiteenlopend van een tekort van 3,9 procent tot 12,4 procent.

Gemiddeld is in de G5 sprake van een toename van het lerarentekort. Dat is ook in Utrecht het geval: het aantal leerlingen in het po neemt procentueel meer toe (+2,9%), dan het onderwijzend personeel (+1,7% in FTE).⁹

Cijfers uit de zelfevaluatie van het convenant tonen dat het aantal personen dat aan de pabo's wordt opgeleid op termijn verlichting lijkt te kunnen bieden in het toenemende lerarentekort. De instroom in de pabo is sinds 2019 sterk toegenomen (+44,6%; in 2021 was de instroom wel lager dan in 2020), de uitval onder studenten in het eerste jaar neemt af (van 12,4% in 2017 naar 7,5% in 2019) en het aandeel studiesucces na vijf jaar is aanzienlijk toegenomen (van 58,3% in 2017 naar 70,9% in 2019). De partners in het convenant zien deze positieve ontwikkelingen ook en benoemen de innovaties en actualisaties die de pabo's doorvoeren, zoals de vormgeving van de

7 Optelsom van verborgen vervanging, openstaande vervanging, verborgen regulier en openstaand regulier

8 Adriaens, H., Elshout, M., Elshout, S., & de Cock, E. (2021). *Personeelstekorten primair Onderwijs. Peildatum 1 oktober 2021*. Tilburg: CentERdata.

9 Bron: Zelfevaluatie convenant lerarentekort PO Utrecht 2021

verkorte opleiding. Ook de opleidingsschool Utrecht-Amersfoort en de inductieperiode worden als goede voorbeelden benoemd. Deze ontwikkelingen leiden echter nog niet tot kleinere tekorten op korte termijn; er is sprake van een vertraging, omdat de instroom van nieuwe studenten en de uitval na het eerste jaar flink achterlopen op gediplomeerde uitstroom uit de pabo.

Impact van corona en NPO

De ontwikkeling van de tekorten wordt beïnvloed door de coronasituatie en vooral ook de vele extra (NPO-)middelen die scholen ter beschikking hebben gekregen om door corona opgelopen onderwijsachterstanden bij leerlingen in te halen. Deze middelen hebben tot een extra vraag naar leerkrachten en ondersteuners geleid, met als gevolg een oplopend formatietekort en grotere onderlinge concurrentie. Niet alleen de NPO-middelen zelf hebben geleid tot de toegenomen vraag. Omdat ook de scholen in de regio veel extra middelen ontvangen, zien betrokkenen een versneld wegtrekken van leraren uit de stad naar de randgemeenten. Daarnaast krijgen ook andere organisaties (bv. vo, kinderopvang, pabo's) middelen, die deels leraren wegtrekken uit het po. De tekorten lopen daardoor extra sterk op. Van een omgekeerde stroom vanuit deze organisaties naar het onderwijs is minder sprake. Toch zijn er wel zorgen dat het onderwijs door de extra middelen mensen uit onder meer de kinderopvang en jeugdzorg wegtrekt. Niet alleen omdat deze mensen mogelijk weer terugkeren naar hun oude sector als de tijdelijke middelen eindigen, maar ook in de tekorten die in deze sectoren ontstaan en het effect dat die tekorten hebben op de continuïteit van de zorg, de (talent)ontwikkeling van de kinderen en daarmee ook de manier waarop deze kinderen met vier jaar de basisschool instromen.

Als gevolg van deze ontwikkelingen wordt het meten van actuele tekorten lastiger. Betrokkenen spreken over 'dagkoersen'. Het leidt bovendien tot de vervolgvraag wat de grondslag wordt van het formatietekort. *'Als je veel meer middelen krijgt en je daardoor meer mensen kan inhuren, die je vervolgens niet kan vinden, wat is dan je tekort; waar baseer je dat op? Is dat het tekort op basis van je basisformatie of reken je ook de ontstane tekorten op basis van de extra middelen mee?'*

2.3 Aandachtspunten

In 2020-2021 en 2021-2022 is veel aandacht uitgegaan naar het *organiseren* van de uitvoering van de aanpak van het lerarentekort. Deze organisatie van de uitvoering was en is niet eenvoudig; het aantal partners en scholen is groot en divers (o.a. kleine en grote besturen) en het is zoeken naar een gezamenlijke, stedelijke aanpak die aansluit bij de wensen van individuele schoolbesturen en scholen. De omvang van de aanpak, die gedetailleerd is uitgewerkt en diverse maatregelen omvat, maakt de organisatie, uitvoering en sturing niet eenvoudiger. We bespreken hieronder vier van de belangrijkste aandachtspunten: (1) de organisatie van de uitvoering, (2) de aansluiting van de plannen op de behoefte van de scholen en de betrokkenheid van scholen bij de aanpak, (3) de detaillering van het convenant en de (in)flexibiliteit om bij te sturen op basis van actuele vraagstukken en (4) de betrokkenheid van kleine schoolbesturen in de aanpak.

2.3.1 Organisatie van de uitvoering

De uitvoering van de aanpak Utrecht Leert in het po wordt als zeer complex ervaren. Dat heeft meerdere redenen:

- de complexiteit van de problematiek achter het lerarentekort; de reden waarom voor een aanpak volgens meerdere actielijnen is gekozen;

- het zoeken van de balans tussen het gezamenlijke en het individuele belang;
- het grote aantal betrokken partijen in de stad, die ook veelvormig zijn (grote en kleine schoolbesturen, pabo's, gemeente) en ieders rol en inspanning;
- verschillende geldstromen (convenant, regeling zij-instroom) met aparte verantwoording;
- de vraag hoe kan worden geanticipeerd op veranderingen in de omgeving, met een convenant dat sterk op activiteitsniveau is afgesloten;
- aanwezigheid van andere 'tafels' waar de focus ook ligt op het lerarentekort of aanverwante thema's (bv. gelijke kansen) en de vraag hoe daarin de verbinding gemaakt kan worden.

Als gevolg van deze complexiteit is veel aandacht uitgegaan naar de vraag hoe hier het beste sturing aan gegeven kan worden. De wens is om alle partijen te betrekken, maar het vraagt veel van de organisatie om concreet uitvoering te kunnen geven aan de plannen. We bespreken hieronder een aantal relevante vraagstukken. Een aantal van de andere punten lichten we uitgebreider toe in de volgende paragrafen.

Verstevigen van het fundament van de programmamanager en slagkracht bij de projectleiders

De uitvoering van de aanpak hoort op twee plekken te liggen: bij de programmamanager met de projectleiders, en bij de scholen. Het samenspel tussen beide is heel belangrijk. Betrokkenen geven aan dat het een uitdaging is om het fundament onder de programmamanager op te verstevigen. In 2021 zijn een aantal aanpassingen gedaan, zoals ook besproken in paragraaf 2.1. Met name de hulpstructuur die is ingericht, met een 'cockpit' met vertegenwoordigers vanuit de schoolbesturen en afvaardiging namens de gemeente Utrecht, moet de programmamanager en de projectleiders helpen om te weten wat er speelt in de scholen.

Daarnaast hadden de projectleiders van de meeste werkpakketten (behalve voor zij-instroom) in eerste instantie geen werkgroep onder zich. Ze hadden dus wel de verantwoordelijkheid om een werkpakket aan te sturen, maar niet de ondersteuning van een bredere werkgroep met werkgroepleden uit verschillende schoolbesturen. Om de slagkracht van de projectleiders te vergroten, hebben alle projectleiders een werkgroep onder zich gekregen. Het doel is dat daarmee expertise wordt toegevoegd aan die van de projectleider en dat in de uitvoering meer stabiliteit komt. Betrokkenen verwachten dat de uitvoering minder kwetsbaar wordt.

Verantwoording

Ook verantwoording is een vraagstuk. Betrokkenen benoemen de druk die door het ministerie van OCW wordt gelegd op verantwoording. Omdat er sprake is van verschillende geldstromen kost het verbinden van de (tijdelijke) middelen en plannen en de verantwoording ervan veel tijd en energie. De regelruimte/flexibiliteit die nodig is om succesvol uitvoering te geven aan de plannen is er volgens betrokkenen onvoldoende. Er is bijvoorbeeld beperkt ruimte om aanpassingen te doen in de aanpak, terwijl de context door corona sterk is veranderd. Dit maakt het moeilijker om goed sturing te geven aan de uitvoering. Ook de verantwoording biedt volgens betrokkenen te weinig regelruimte: die is (te) sterk gericht op de output op activiteitsniveau, waarbij de relatie tussen output en effecten/outcome niet altijd helder is.

Middels jaarplannen per werkpakket wordt nu ingezet op duidelijkere kaders waarbinnen projectleiders kunnen werken. De begroting zal daar ook op worden aangesloten. De gedachte is dat hiermee beter uitvoering kan worden gegeven aan de plannen.

Onevenredige verdeling deelname besturen

In paragraaf 2.3.4 komen we terug op de betrokkenheid van specifiek de kleine schoolbesturen, maar ook in bredere zin is de onevenredige verdeling en deelname/betrokkenheid van besturen en scholen in de aanpak een aandachtspunt. In de ideale situatie levert ieder groot bestuur een

afgevaardigde voor ieder werkpakket, maar daar is op dit moment nog geen sprake van. Dat leidt tot vraagstukken in hoe de maatregelen goed kunnen worden doorvertaald naar de verschillende organisaties.

Om alle schoolbesturen goed te positioneren, wordt geprobeerd om in de werkgroepen (die onder de projectleider van elke werkgroep vallen) afvaardiging vanuit de verschillende schoolbesturen te realiseren. Ook in de cockpit moet de dialoog plaatsvinden met de verschillende schoolbesturen. Betrokkenen benoemen ook de belangrijke rol die is weggelegd bij de bestuurders, ook tijdens de uitvoering. *'Zij hebben hun handtekening gezet. Het is ook hun taak om binnen de eigen organisatie mensen te activeren en draagvlak voor de aanpak te creëren'.*

Enthousiasme over reductie complexiteit

Ondanks de hiervoor besproken knelpunten en vraagstukken zijn betrokkenen enthousiast over de aanpassingen die het afgelopen jaar zijn gedaan in de organisatie van de aanpak Utrecht Leert po. Die zouden volgens hen moeten leiden tot minder complexiteit. Men spreekt ook van een goede positionering van de betrokkenen (waaronder de programmamanager en de projectleiders) en van duidelijkheid en eenduidigheid in waar de aanpak zich op richt. Bestuurders hebben de verwachting dat zij hun rol hierdoor beter kunnen gaan invullen: minder gericht op de concrete uitvoering en meer op o.a. versterken van de verbindingen met andere thema's en tafels en in G5-verband.

2.3.2 Aansluiten bij behoefte scholen

Een tweede aandachtspunt is de vraag hoe in de aanpak beter aangesloten kan worden op de behoefte van de scholen. De betrokkenen die zijn gesproken geven allemaal aan dat de bestaande aanpak – uitgewerkt in de vorm van de vier werkpakketten waarin de verschillende activiteiten zijn ondergebracht – nog te aanbodgestuurd is. De projectleiders van de werkpakketten opereerden (noodgedwongen) vaak solitair, omdat zij niet werden gevoed vanuit de besturen. Het lukte niet goed om bij de scholen en schoolbesturen op te halen wat nodig is in de aanpak, mede omdat het voor de projectleiders lastig is om na te gaan bij wie ze daarvoor moeten zijn. De uitvoering van activiteiten in de werkpakketten is daardoor onvoldoende verbonden met wat er binnen de schoolbesturen gebeurt. Ook de al eerder genoemde stedelijke activiteiten (vallend onder het (centrale) programmateam Utrecht Leert) zijn volgens betrokkenen te aanbodgestuurd vormgegeven en onvoldoende afgestemd met de scholen en schoolbesturen.

De aanpassingen die zijn gedaan in de organisatie(structuur), zoals deels al besproken in de vorige paragraaf, moeten de verbinding met de schoolbesturen versterken, de aanpak vraaggestuurd maken en daarmee het draagvlak vanuit de besturen vergroten. De cockpit – met daarin betrokkenen vanuit de schoolbesturen – moet de projectleiders van de werkpakketten 'voeden'. De programmamanager PO gaat daarnaast samen met de grootste vier schoolbesturen extra inspanningen doen om de betrokkenheid vanuit alle schoolbesturen te vergroten en menskracht (schoolleiders of medewerkers op stafniveau) te leveren aan de werkgroepen. Het doel is dat alle schoolbesturen een brede scope hebben in de aanpak van het lerarentekort en dus de aanpak vanuit alle vier de projectlijnen/werkpakketten benaderen. De verwachting is dat op die manier meer binding bij de schoolbesturen ontstaat met de brede aanpak. De praktijk was tot nog toe anders: diverse schoolbesturen legden hun eigen prioriteiten in de aanpak, die deels samengingen met het werkpakket waar zij de projectleider voor hadden aangeleverd.

2.3.3 Detaillering

Naast het aandachtspunt in hoe beter kan worden aangesloten bij de behoefte van scholen, is in het verlengde ook het aantal maatregelen en de detaillering van de maatregelen in activiteiten in het convenant een aandachtspunt. Omdat de aanpak een stedelijke aanpak is, leidt dat tot de vraag hoe de plannen tot uitvoering in de scholen leiden. Een stedelijke aanpak wordt belangrijk geacht, maar leidt volgens betrokkenen ook tot minder snelheid en slagkracht om tot op school-niveau uitvoering te geven aan het convenant. Deze stedelijke aanpak in combinatie met de hoge mate van detaillering in de uitwerking maakt het aansluiten op de behoefte van individuele scholen of schoolbesturen extra lastig. Ook is het door de gedetailleerde uitwerking lastig om in te spelen op de actualiteit en om bij te sturen in de aanpak. *‘De begroting is pre-corona gemaakt; we leven nu in een andere wereld’.*

Betrokkenen geven aan dat inmiddels wordt bekeken of bepaalde maatregelen herzien moeten worden. Met verschillende partijen wordt nagegaan of het zinvol is om clustering en/of prioritering in de maatregelen aan te brengen. Dit moet zijn uitwerking krijgen via de werkgroepen. In ieder geval wordt de begroting herzien, waarbij wordt ingezet op een hoger abstractieniveau. De verwachting is dat daarmee beter aangesloten kan worden op de vraag van de scholen en op de realiteit en actualiteit. Zo zou volgens betrokkenen bijvoorbeeld gedacht kunnen worden aan (extra) maatregelen om knelpunten in het woon-werkverkeer (parkeerproblematiek / betaald parkeren) te verkleinen en zo het lesgeven in de stad aantrekkelijker te maken. Een hogere mate van abstractie zou ook de verantwoording van de middelen eenvoudiger en minder tijdrovend moeten maken.

2.3.4 Betrokkenheid kleine schoolbesturen

Een vierde aandachtspunt is de betrokkenheid van de kleine schoolbesturen in de aanpak. Het Utrechtse primair onderwijs kent naast een drietal zeer grote schoolbesturen (> 20 scholen) veertien kleine(re) schoolbesturen, van wie een groot deel éénpitter. Zowel dit grote aantal schoolbesturen, als de diversiteit in de omvang van deze schoolbesturen maakt de uitvoering van het convenant ingewikkeld. Het kost veel moeite om de kleine besturen goed bij de uitvoering van het convenant te betrekken; de mate van betrokkenheid hangt af van de ‘span of control’ van de kleine besturen.

Omdat de betrokkenheid van alle schoolbesturen belangrijk wordt gevonden – de convenantpartijen streven naar gelijk optrekken tussen grote en kleine besturen – zijn in 2020-2021 diverse inspanningen gedaan om de kleine besturen beter te betrekken. Zo is er geïnvesteerd in het besturenoverleg, met een dagelijks bestuur. In het PO besturenoverleg is de aanpak en voortgang van het convenant een vast agendapunt. Daarnaast heeft de programmamanager PO de opdracht gekregen om te zoeken naar manieren – die niet tijdrovend, maar wel snel zijn – om de verbinding met de kleine(re) besturen beter te maken, in ieder geval op ‘cruciale’ momenten. De wens is om toegankelijk te zijn voor de kleine besturen en het contact persoonlijk te laten zijn, zodat ook de kleine besturen ‘de weg weten te vinden’.

Complex is dat bij de éénpitters de schoolleider zowel managerial als bestuurlijk verantwoordelijkheid is. Dat maakt hun betrokkenheid moeilijker; zij hebben niet de tijd en menskracht (ondersteunende staf) om altijd en overal betrokken te zijn. Via bijpraatsessies is geprobeerd de kleine besturen beter op de hoogte te houden en door het instellen van een DB en het vaste agendapunt

in het besturenoverleg worden alle besturen nu wel actief geïnformeerd. De grote besturen nemen hierbij verantwoordelijkheid voor het collectief en dat wordt positief gewaardeerd.

Echte betrokkenheid van de kleine besturen blijft volgens betrokkenen een dilemma. De grote besturen zijn ook huiverig om de middelen waarover zij wél beschikking hebben en kleine besturen en éénpitters niet, zomaar in te zetten en zo kleine besturen misschien te benadelen.¹⁰

Betrokkenen geven aan dat het nog te vroeg is om te zien of de inspanningen die de afgelopen periode zijn gedaan er ook toe leiden dat de kleine(re) besturen bijvoorbeeld worden betrokken bij deelname aan werkgroepen. Wel zichtbaar zijn aanmeldingen van kleine(re) besturen voor de incompany opleidingen.

2.3.5 Corona en NPO

De coronasituatie heeft ook in 2021 geleid tot vertraging in de uitvoering van de aanpak. Dat heeft meerdere redenen:

- De aandacht in de scholen voor corona nam de aandacht voor het lerarentekort ten dele weg. Andere zaken (online onderwijs, quarantainemaatregelen, protocollen, etc.) waren op dat moment urgenter. Bovendien kwam er ook veel extra werk op de scholen en schoolbesturen af door de plannen die moesten worden gemaakt voor het Nationaal Programma Onderwijs, Extra handen voor de klas en gelijke kansen. Dit heeft het po in de stad op een achterstand in de uitvoering van het convenant gezet.
- In het verlengde van voorgaande punt, is de werkdruk als gevolg van corona sterk toegenomen. Betrokkenen benoemen dat 'mensen op hun laatste benen lopen' omdat ze al twee jaar met crisismanagement bezig zijn.
- Daarnaast zorgden ook de beperkingen in het fysiek bij elkaar kunnen komen voor belemmeringen in de uitvoering. Niet alle activiteiten zijn even effectief op digitale werkwijze vorm te geven.

Ondanks de belemmeringen wordt aangegeven dat ook de kansen worden gezien om aanpakken te versnellen en te versterken, bijvoorbeeld tussen anders organiseren, anders opleiden en NPO. Er ontstaat ook ruimte om dingen anders te (gaan) doen. Een groot vraagstuk is wel hóe die verbinding goed kan worden gemaakt. Betrokkenen geven aan dat dit vooraf en op bestuurlijk niveau is geagendeerd en besproken, maar dat er tegelijkertijd ruimte is om die verbinding nog meer en nog systematischer te maken.

¹⁰ Bron: Zelfevaluatie.

3 Voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs

In dit hoofdstuk gaan we in op de voortgang van de aanpak van het lerarentekort in het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs. We geven eerst een korte beschrijving van de aanpak en focus en vervolgens beschrijven we (per schoolbestuur) de specifieke plannen en doelen, zoals weergegeven in de subsidieaanvragen (paragraaf 3.1). In paragraaf 3.2 staan de inzet en opbrengsten daarvan centraal; in eerste instantie per schoolbestuur, maar ook de overkoepelende opbrengsten worden beschreven. Paragraaf 3.3 gaat in op de (overkoepelende) aandachtspunten en het hoofdstuk wordt afgesloten met een vooruitblik in paragraaf 3.4.

3.1 Beschrijving van de aanpak en focus

Het Actieplan Utrecht Leert 2020-2022 is uitgewerkt in deelplannen per sector. In het deelplan voortgezet onderwijs en het deelplan middelbaar beroepsonderwijs wordt een beschrijving gegeven van de maatregelen waar op in wordt gezet in de periode 2020-2022. De focus in de aanpak Utrecht Leert ligt op drie actielijnen: (1) het aantrekken en behouden van onderwijstalent, (2) het opleiden en begeleiden in de school en (3) anders opleiden en anders organiseren.

In het deelplan vo en mbo zijn de actielijnen uitgewerkt naar acties en ambities voor de korte en voor de middellange termijn. De hoofdlijnen zijn voor vo en mbo hetzelfde en zijn als volgt geformuleerd:

- Korte termijn: meer ruimte in wet- en regelgeving;
- Korte termijn: veranderingen in het bevoegdhedenstelsel;
- Korte termijn: opleiden en begeleiden van starters, zij-instroom en hybride leraren;
- Korte termijn: extra inzet voor aantrekken en behouden van onderwijstalent;
- Middellange termijn: anders organiseren;
- Middellange termijn: anders opleiden.

De specifieke maatregelen die benoemd worden onder de hoofdlijnen zijn in bepaalde gevallen toegespitst op de specifieke sector (vo of mbo), maar over het algemeen gaat het om dezelfde/soortgelijke acties en ambities.

In de subsidieaanvragen heeft elk schoolbestuur en elke mbo-instelling zijn eigen vertaling gemaakt naar een concreet plan. Analyse van de plannen per schoolbestuur en mbo-instellingen wijst uit dat zowel binnen het vo als binnen het mbo de meeste aandacht in de subsidieaanvragen uitgaat naar het aantrekken en behouden van onderwijstalent en naar het opleiden en begeleiden in de school. Bijvoorbeeld het werven en begeleiden van zij-instromers (vo en mbo), het aantrekken van hybride docenten (mbo), nieuwe inductieprogramma's, meer begeleiding voor startende docenten, aangepaste begeleidingstrajecten voor verschillende soorten nieuwe docenten, opleiden en professionaliseren van schoolopleiders en werkplekbegeleiders, etc.

Binnen de subsidieaanvragen van de verschillende schoolbesturen / mbo-instellingen is (veel) minder aandacht voor de actielijn anders opleiden en anders organiseren. Bij het schoolbestuur waar in de subsidieaanvraag wel expliciet aandacht is voor dit thema, is de uitvoering daarvan tot nog toe niet goed van de grond gekomen. De coronasituatie maakte het zeer lastig om sectoroverstijgend te werken. Daarnaast speelde (extra) werkdruk (voornamelijk als gevolg van corona) van directbetrokkenen hierin een rol.

Toch is er wel degelijk (breder) aandacht voor dit thema. Zo is ingestemd met het voorstel een haalbaarheidsonderzoek uit te gaan voeren met daaruit voortkomend het ontwerp en de accreditatie van een nieuwe Utrechtse Lerarenopleiding (zie hoofdstuk 4). Dit is onderdeel van de aanpak Utrecht Leert, maar staat wel los van de subsidieaanvragen die elk schoolbestuur (vo, mbo) heeft ingediend.

Dat er in de subsidieaanvragen van de meeste schoolbesturen en mbo-instellingen gefocust wordt op een beperkt aantal actielijnen of activiteiten heeft ook te maken met de beschikbare middelen. Men kiest voor gerichte inzet om de middelen niet te laten verwateren. Geïnterviewden vanuit diverse schoolbesturen/mbo-instellingen geven aan dat er vanuit andere middelen vaak wel (ook) aandacht is voor de andere actielijnen die in de aanpak Utrecht Leert centraal staan.

In de volgende paragraaf gaan we uitvoeriger in op de specifieke plannen en doelen van het vo en mbo, zoals weergegeven in de subsidieaanvragen.

3.1.1 Vo

NUOVO

De subsidieaanvraag van NUOVO maakt deel uit van een overall aanpak opleiden en professionaliseren. Deze aanpak bestaat uit drie delen/doelstellingen, zoals hieronder weergegeven. De subsidieaanvraag Utrecht Leert richt zich volledig op de (hieronder genoemde) tweede doelstelling van de overall aanpak:

1. Opleiden en begeleiden in de school: in een partnerschap met de ULOA, met de lerarenopleidingen Archimedes (HU) en Graduate School of Teaching (UU) realiseert NUOVO een vorm van opleiden in de school, waarmee ze meer studenten de kans geven om in een reële praktijksetting opgeleid te worden tot een bevoegd docent. Het ontwerp hiervoor zal de komende jaren met steun van het keurmerk Aspirant Opleidingsschool worden doorontwikkeld en verder worden uitgewerkt.
2. Talenten binden en boeien: inzet op gericht 'inchecken' (welkom heten) door inductie en onboarding. Een aanpak gericht op het samenbrengen van begeleiding van startende leraren en het onboardingsproces binnen de school (en NUOVO).
3. Nascholing en professionalisering: betreft aandacht voor de zittende docenten, waarden van aanwezig expertschap, 'leven lang leren' en loopbaanontwikkeling. Met als doel leraren te blijven binden aan het onderwijs in het algemeen en NUOVO Scholengroep in het bijzonder.

De subsidiemiddelen worden ingezet voor inductie en onboarding. NUOVO wil de begeleiding van startende docenten en zij-instromers verbeteren en optimaliseren door middel van een tweejarige aanpak, waarin zij:

1. breed en diepgaand onderzoek doet onder 200 leraren die de afgelopen vijf jaar gestart zijn;
2. een pilot opzet in de nieuwe lichting startende docenten n.a.v. de onderzoeksresultaten;
3. een datastructuur opzet (data over in-, door- en uitstroom);
4. nascholing en professionalisering realiseert;
5. onboarding processen op schoolniveau en scholengroepsniveau professionaliseert;
6. alle opbrengsten uit deze doelstellingen borgt binnen HR-beleid.

Naast bovenstaande activiteiten is NUOVO ook betrokken bij de zij-instroom campagne vanuit Utrecht Leert, het 1.000 lerarenonderzoek, het lerarenpanel en het kennisprogramma dat wordt georganiseerd.

De projectorganisatie van NUOVO bestaat uit een stuurgroep en een regiegroep (beiden met vertegenwoordigers van NUOVO, HU, UU). De regiegroep stuurt een werkgroep Inductie en onboarding en de projectleiders van de verschillende deelopdrachten aan.

PCOU Willibrord

PCOU Willibrord beschrijft in de subsidieaanvraag te willen inzetten op het voorkomen van uitval bij startende docenten en zij-instromers door de begeleiding te verbeteren en op het aantrekkelijker maken van het beroep door verruiming van de loopbaanmogelijkheden, binnen én buiten de eigen sector. Deze maatregelen moeten leiden tot meer leraren die uiteindelijk voor de klas komen en blijven. Daarnaast wil men een structuur opzetten voor het werven en begeleiden van zij-instromers. Binnen PCOU Willibrord zal ingezet worden op het maken van de verbinding tussen de activiteiten voor het PO en voor het VO. Waar mogelijk zal er ook gezamenlijk opgetrokken worden. Dit sluit aan bij de ambities van de organisatie rondom loopbaanontwikkeling en een betere verbinding tussen het PO en het VO. In dit kader richt men zich op het opzetten van een experiment met betrekking tot de brede basisbevoegdheid en op het opleiden van docentonderzoekers die met name op dit thema aan de slag zullen gaan.

De in de subsidieaanvraag benoemde doelstellingen en in te zetten aanpak zijn als volgt:

- Betere begeleiding(structuur) zij-instroom en startend docenten
 - Vergroten en verbeteren begeleidingscapaciteit: ontwerpen van trainingen (2 varianten) voor docentbegeleiders, werving en uitvoering van trainingstrajecten, ontwikkeling gezamenlijke opleidings- en begeleidingsstructuur voor startend docenten, ontwikkeling maatwerktraject m.b.t. zij-instromers ontwikkeld voor opleiding en begeleiding (waarvan beeldcoaching onderdeel is).
 - Beeldcoaching: organiseren en uitvoeren training beeldcoach, werven van beeldcoaches, beschrijven van inzet beeldcoaches binnen de begeleidingsstructuur, evalueren begeleidingstructuur m.b.t. inzet beeldcoaches, aanpassen van de inzet van beeldcoaches binnen de begeleiding na evaluatie .
 - Lesson study: ontwerp en organisatie van vier trajecten Lesson Study, werving docenten, uitvoering van de trajecten onder begeleiding van procesbegeleider, evaluatie en implementatie in aanbod PCOU Willibrord Academie.
- Ontwikkelen interne structuur voor werving zij-instroom, waarbij men inzet op het maken van een ontwerp voor de werving van zij-instromers in aansluiting op de activiteiten die plaatsvinden op stedelijk niveau.
- Veranderingen in het bevoegdheidstelsel
 - Experiment brede docent waarbij vier docenten gedurende één schooljaar twee dagen per week ingezet kunnen worden in een andere sector: ontwerpen van een experiment brede docent, werving deelnemers voor experiment brede docent, uitvoering experiment inclusief begeleiding en onderzoek, opstellen verslag experiment brede docent.
 - Docent onderzoekers brede bevoegdheid PO – VO – GO: werven van onderzoeksdocenten, ontwerp opleiding onderzoeksdocent, uitvoering opleiding docent onderzoekers en onderzoek (incl. uitvoering en begeleiding onderzoeken), opstellen rapport docent onderzoekers brede bevoegdheid.
 - Netwerk Schoolopleiders PO – VO – GO: organisatie van twee verkennende bijeenkomsten rondom thema brede basisbevoegdheid met het netwerk schoolopleiders en opstellen plan lerend netwerk schoolopleiders, uitvoering plan lerend netwerk schoolopleiders PO-VO-GO PCOU Willibrord. Binnen dit netwerk wordt er kennis en ervaring gedeeld rondom

het experiment brede bevoegdheid. De netwerken bestaan al, maar doel is om de verbinding tussen de sectoren te realiseren.

PCOU Willibrord voert het project uit in samenwerking met de partners HU Instituut Archimedes, UU Graduate School of Teaching en de Marnix Academie. De reeds bestaande samenwerking tussen de genoemde partners wordt geïntensiveerd. In de uitvoering van het project wordt aangesloten bij de organisatiestructuur van het partnerschap (aspirant opleidingsschool).

3.1.2 Mbo

De plannen van de mbo-instellingen zijn in samenwerking tot stand gekomen. De mbo-instellingen delen een gezamenlijke ambitie: kennis delen en uitbouwen om stapsgewijs vorm te geven aan verdergaande samenwerking op het gebied van Opleiden in de school. Ingezet wordt op:

- opleiden en begeleiden van docenten in opleiding voor het beroepsonderwijs;
- begeleiding van zij-instromers en hybride docenten;
- professionaliseren van de begeleiding van deze docenten;
- uitvoeren van praktijkgericht onderzoek gericht op onderwijsontwikkeling van vak en beroep;
- professionalisering van docenten in het kader van een leven lang leren.

Om de ambitie te realiseren voeren de vier mbo-instellingen in Utrecht gezamenlijke activiteiten uit, maar zetten zij ook zelfstandig in op verdere ontwikkeling. Benoemd wordt dat beide sporen nodig zijn, omdat de mbo-instellingen in een verschillende ontwikkelingsfase zitten met opleiden in de school en ook qua profiel van elkaar verschillen. Wel wordt steeds geprobeerd de verbinding te zoeken: 'hoe kunnen we elkaar versterken en waarin kunnen we samen optrekken'.

De plannen van de mbo-instellingen zijn op hoofdlijnen als volgt:

- MBO Utrecht wil samen met de HU toewerken naar een gecertificeerde opleidingsschool;
- GLU en Nimeto richten hun plan op instroom van mensen uit de creatieve sector, vergelijkbaar met hybride docenten, en op de groep praktijkbegeleiders in de leerbedrijven;
- ROC Midden Nederland heeft ervaring met een gecertificeerde Opleidingsschool samen met de HU. Zij richt zich op het verder uitbouwen van de Opleidingsschool voor docenten met een andere achtergrond en leervraag, zoals zij-instromers en hybride docenten. Deze nieuwe expertise wordt gedeeld met de andere mbo-instellingen.

MBO Utrecht

MBO Utrecht benoemt in de subsidieaanvraag concreet de volgende hoofddoelstellingen:

1. Opstellen van een gedeelde visie op Samen Opleiden en Professionaliseren voor/binnen MBO Utrecht en deze visie implementeren en verduurzamen in de organisatie.
2. Versterken van de structuur en cultuur van samen opleiden en professionaliseren binnen MBO Utrecht en in de regio Utrecht.
3. Het worden van een landelijk erkende (aspirant) opleidingsschool als kwaliteitsimpuls voor de eigen organisatie, (aankomende en zittende) docenten, stagiaires en voor de onderwijsbelofte aan onze studenten. Deze derde doelstelling ziet MBO Utrecht als een uitvloeisel van de eerste twee doelen.

MBO Utrecht heeft een projectleider aangesteld voor het aanjagen van de activiteiten. De projectleider geeft sturing aan de projectgroep (met schoolopleiders van MBO Utrecht en een instituutopleider van de HU) die verantwoordelijk is voor ontwikkeling van de visie, voor de vertaling naar de praktijk, voor aanscherping van de visie op basis van de praktijk en voor het voorbereiden

van de aanvraag voor certificering tot opleidingsschool. Middels overleggen is er een link tussen de projectleider/-groep, HR-adviseurs en CvB.

De projectleider informeert de directeurs van de academies over de voortgang en betreft hen bij de uitvoering. In de reguliere voortgangsgesprekken tussen CvB en betreffende academies zijn de afspraken over stagiaires en werkplekbegeleiders onderwerp van gesprek. De insteek is dat op deze wijze Samen Opleiden en professionaliseren ingebed wordt als onderdeel van integraal management (sturingsfilosofie van MBO Utrecht).

ROC Midden Nederland

ROC Midden Nederland richt zich in haar subsidieaanvraag op het opleiden, professionaliseren, binden en boeien van met name nieuwe groepen (aankomende) docenten, zoals zij-instromers, hybride docenten en andere collega's met een sterke binding met de beroepspraktijk. Deze 'nieuwkomers' in het onderwijs beschikken, zo wordt benoemd, over andere competenties en vragen een andere begeleiding dan de collega's die net van de lerarenopleiding komen. Daarnaast wil ROC Midden Nederland DIO's (docenten in opleiding) vanuit de lerarenopleidingen (nog) meer mogelijkheden bieden om zich te ontwikkelen en door te groeien binnen de school.

Concreet gaat het om de volgende doelstellingen:

- Versterken van de structuur en cultuur van samen opleiden in de school: gericht op a) investeren in verbreding Opleidingsschool zodat startende docenten, zij-instromers en hybride docenten op maat worden begeleid, b) flexibele maatwerk-trajecten voor zij-instromers en hybride docenten.
- Vergroten van passende begeleidingscapaciteit: inzet op a) uitbreiding van het aantal werkbegeleiders, b) goed werkgeverschap door begeleiders tijd en ruimte te geven voor persoonlijke begeleiding van docenten in opleiding, c) professionaliseringsprogramma werkbegeleiders met onderzoeksgericht en coachend begeleiden, d) professioneel introductieprogramma voor startende docenten.
- Versterken van de structuur en cultuur van samen opleiden en professionaliseren in de stad Utrecht: gericht op a) versterken van het partnerschap tussen scholen, schoolbesturen en lerarenopleidingen, b) vormen van een stuurgroep Opleiden in de school van opleidingsscholen en Hogeschool Utrecht, c) samen vormgeven van professionaliseringsprogramma's, collectieve bijeenkomsten van schoolopleiders, instituutopleiders en werkbegeleiders.

Aanvullend wordt ook ingezet op het binden en boeien van DIO's aan het mbo-onderwijs. Aanleiding voor deze inzet is dat het aantal DIO's wat terugliep.

De aanpak is gericht op de volle breedte van het ROC. Er zijn in praktijk wel meer PDG'ers (= zij-instromers) in de Zorg en op de Tech campus, waardoor op de trainingen meer begeleiders van deze campussen afkomen.

De coördinator Samen Opleiden in de School is verantwoordelijk voor de uitvoering van de activiteiten in het plan. Hierbij wordt samengewerkt met een team van schoolopleiders, werkbegeleiders, de coördinator van de HU en instituutopleiders. Daarnaast is de directeur HRM betrokken als 'linking pin' tussen de verschillende betrokkenen op bestuurlijk niveau van ROC MN.

Nimeto

Nimeto richt zich op het binden van vakmensen aan haar onderwijs. In de subsidieaanvraag wordt beschreven dat ze dat willen doen door:

- actief op zoek te gaan naar creatieve professionals die bij Nimeto als docent aan de slag willen. Nimeto zet in op het aantrekken van 2,8 hybride docenten en minimaal 5 vakspecialisten.

- in te zetten op het verhogen van de pedagogisch didactische vaardigheden van deze instromers door minimaal twee keer per jaar de 'startset' pedagogisch didactische vaardigheden, aan te bieden.
- de band met het bedrijfsleven te versterken door de 'startset' pedagogisch didactische vaardigheden ook aan praktijkopleiders in het bedrijfsleven aan te bieden.
- de startende hybride docenten in aanvulling op de 'startset' een begeleidingsprogramma aan te bieden dat wordt uitgevoerd door buddy's (werkbegeleiders). Hiermee verwacht Nimeto instromers te kunnen behouden.
- de instromers met hun versterkte expertise en kennis van actuele ontwikkelingen een bijdrage te laten leveren aan de kwaliteit van ons onderwijs. Daartoe bevraagt Nimeto creatieve professionals actief op suggesties voor actualisatie van het onderwijs. Jaarlijks worden minimaal twee suggesties gehonoreerd (bv. via uitbreiding bestaande aanbod keuzedelen, projecten-voorstel, themalessen).

Binnen Nimeto wordt het project gestuurd door een projectgroep, bestaande uit een procesleider (aanspreekpunt, aanjager en monitoring project), HR-adviseur (inhoudelijk deskundige werving, training, personeelstekort), teamleider/opleidingsmanager (inhoudsdeskundige van de opleiding) en stagecoördinator. De projectleden komen periodiek bij elkaar en bespreken de voortgang.

GLU

Het Grafisch Lyceum Utrecht zet in de periode 2020-2022 in op het vergroten van de betrokkenheid van vakmensen in het onderwijs, door zich te profileren als aantrekkelijk werkgever. Doel, zoals benoemd in de subsidieaanvraag, is om door middel van een pilot met de inzet van externen (zoals stagebegeleiders) hybride docenten aan te trekken. Het GLU biedt instromers een opleidingsprogramma aan gericht op onder andere pedagogisch didactische vaardigheden. Tevens zetten ze zich in op de ontwikkeling van een introductieprogramma met een buddy systeem, intervisie en coaching voor startende medewerkers.

Door het uitbreiden van netwerkactiviteiten gericht op het faciliteren van ontmoetingen (bijv. aanbieden lezingen, verzorgen bedrijvendagen) wil het GLU dat vakmensen de instelling leren kennen als aantrekkelijke werkgever. Vakmensen kunnen door het inbrengen van hun expertise en kennis van de actuele ontwikkelingen in de sector bijdragen aan het versterken van (de kwaliteit van) het onderwijscurriculum van het GLU.

Concreet gaat het om de volgende projecten:

- Vergroten inzet en kwaliteit hybride docenten: gericht op a) uitbreiden introductieprogramma met een startkit pedagogische didactische vaardigheden, b) werkbaar constructies en rollen in de organisatie opzetten waar hybride docenten ingezet kunnen worden, c) vergroten van het aantal hybride docenten in het onderwijs en voor vervangende stage, d) deelname hybride docenten aan PDG-light, e) actief benaderen van alumni voor betrokkenheid bij het onderwijs.
- Ontwikkelen kweekvijver van hybride docenten door stevig netwerk op te bouwen: gericht op a) een online scholingsaanbod aan stagebegeleiders van leerbedrijven op het gebied van communicatie met studenten of begeleiding van studenten met een zorgvraag, b) onderzoek naar uitleen (of stage) van docenten naar de branche/beroepspraktijk, c) verstevigen link met het bedrijfsleven, d) verzorgen van lezingen over ontwikkelingen in de branche, e) organiseren van een bedrijvendag

Binnen het GLU wordt een projectteam ingezet voor de periode 2020-2022 bestaande uit een vertegenwoordiger P&O, teamleider en een projectleider vanuit Onderwijsontwikkeling. Daarnaast is er een klankbordgroep met docenten binnen de vakdiscipline. Voor de bedrijvendag en

activiteiten voor alumni is er een aparte werkgroep. De lezingen en trainingen voor het netwerk worden verzorgd vanuit de GLU-academy.

In de volgende paragraaf gaan we dieper in op de inspanningen die in de periode 2020-2022 zijn geleverd en de opbrengsten daarvan. Vervolgens bespreken we in paragraaf 3 een aantal (overkoepelende) aandachtspunten in de organisatie en uitvoering van de aanpak.

3.2 Inzet en opbrengsten

In het algemeen lukt het redelijk goed om uitvoering te geven aan de plannen. Betrokkenen zijn over het algemeen enthousiast over de aanpak en de resultaten van de inzet. Wel is de impact van corona zichtbaar in dat de uitvoering op onderdelen vertraging heeft opgelopen. Sommige meer intensieve activiteiten zijn niet altijd goed van de grond gekomen. Dat geldt ook voor activiteiten die sectoroverstijgend zijn.

3.2.1 Vo

NUOVO

Door NUOVO zijn de, in de subsidieaanvraag omschreven, activiteiten opgepakt en in uitvoering genomen. Door de coronacrisis is de planning echter erg onder druk komen te staan en is er vertraging opgetreden, met name bij de activiteiten waar de betrokkenheid van scholen benodigd is (scholen hadden andere prioriteiten). De middelen zijn onder andere ingezet voor een extern onderzoek naar de grote uitstroom van (startende) leerkrachten en zij-instromers (wat zijn oorzaken van de uitstroom, hoe kan uitstroom voorkomen worden). Daarnaast heeft NUOVO met de middelen ingezet op het opstarten van een professionele leergemeenschap, waarin de schoolop-leiders van de vijftien scholen van NUOVO samenkomen. Eén schoolopleider is trekker van deze leergemeenschap en heeft daar ook tijd en ruimte voor gekregen. In de professionele leergemeenschap zijn de schoolopleiders aan de slag gegaan met vragen als: wat is onze opdracht, wat is onze taak, waar lopen we tegenaan, wat zijn belemmeringen, waar zit onze verbinding en kracht. Hier zijn twee opdrachten uit voortgevloeid: 1) een opdracht die zich richt op de automatiseringskant (veel administratieve ballast bij schoolopleiders en er is winst te behalen door een automatiseringsslag te maken en bepaalde afspraken aan elkaar gelijk te trekken), 2) een opdracht gericht op het in beeld brengen van best practices in de vijftien scholen op het terrein van inductie en begeleiding van startende docenten en zij-instromers. De bedoeling is om de uitkomsten van laatstgenoemde opdracht samen te voegen met de resultaten van het (hierboven benoemde) externe onderzoek naar de grote uitstroom van (startende) leerkrachten en zij-instromers en te vertalen naar een pilot en een kwalitatieve standaard die in alle NUOVO-scholen gaat gelden en die duidelijk maakt wat je als startende leerkracht bij NUOVO kunt verwachten aan begeleiding. In het interview is benoemd dat de onderzoeksresultaten in de zomer 2022 geanalyseerd zouden worden en deze vervolgens te verwerken in/vertalen naar een pilot, die in het najaar 2022 zou kunnen gaan draaien.

Bovenstaande activiteiten zijn met enige vertraging uitgevoerd. De activiteiten gericht op het professionaliseren van onboarding processen op schoolniveau en scholengroepsniveau zijn (wel) uitgevoerd conform planning. Deze activiteiten zijn uitgevoerd door het HRM-team van NUOVO. Doordat NUOVO hiervoor niet afhankelijk was van de scholen, had de coronacrisis minder invloed op de planning. De activiteiten waren erop gericht NUOVO beter 'in de etalage te zetten' en nieuwe medewerkers goed welkom te heten. Er is gezorgd voor een welkomstpakket, voor

toegankelijkheid van informatie over de arbeidsvoorwaardelijke context, duidelijkheid over wat nieuwe medewerkers kunnen verwachten, waar ze een beroep op kunnen doen, etc. Het project is afgerond en in de bestaande organisatie ingebed.

Overige opbrengsten

Naast de concreet bereikte resultaten noemt NUOVO als belangrijke opbrengst de verantwoordelijkheid, het eigenaarschap, de commitment en de bereidheid om samen te leren en samen te werken die bij de betrokken medewerkers van NUOVO en de scholen te zien is. Ondanks de beperkingen als gevolg van de coronacrisis is het hen toch gelukt om het thema inductie op de agenda te zetten en houden ('de mensen maken het verschil'). Andere belangrijke opbrengst is het gezamenlijk opdrachtgeverschap van NUOVO en Willibrord bij het externe onderzoek naar de uitstroom van (startende) leerkrachten en zij-instromers. De samenwerking tussen NUOVO en Willibrord – twee heel verschillende besturen met een andere bestuursvisie – is er heel lang *niet* geweest. Nu is er weer contact over het onderzoek, de resultaten daarvan en over wat de besturen met de uitkomsten gaan doen.

Buiten de subsidieaanvraag om wordt door NUOVO onder andere ook ingezet op het Opleidingshuis, waarbinnen gezamenlijk met de opleidingsinstituten ingezet wordt op het verbeteren van de opleiding. De opleiding sluit nu, volgens de gesproken betrokkenen, niet in voldoende mate aan bij wat de praktijk in toenemende mate vraagt. De praktijk vraagt om een ander type leerkracht. Die leerkrachten moet je, volgens betrokkenen, als school zelf opleiden. Dat gebeurt binnen het Opleidingshuis (bij Willibrord heet het Samen Opleiden). Uniek aan dit concept is volgens de gesproken betrokkenen dat het samen opleiden met de HU en UU is geïntegreerd in de scholen van NUOVO. Dit concept is nog volop in ontwikkeling en men leert met elkaar.

Willibrord

Binnen Willibrord zijn de meeste activiteiten gericht op het *realiseren van een betere begeleiding(structuur) zij-instroom en startend docenten* volgens planning uitgevoerd, maar niet altijd in de breedte zoals beoogd. De opleidingstrajecten voor docentbegeleiders zitten vol en zijn uitgevoerd. Ook zijn twee werkgroepen gestart met medewerkers van de organisatie en medewerkers van de opleidingspartners. Een werkgroep is gericht op inductie van de reguliere startende docent. Daar wordt gezamenlijk een kader ontwikkeld voor hoe een inductieperiode eruit zou moeten zien en welk aanbod daarin centraal en op schoolniveau aangeboden moet gaan worden. De andere werkgroep is bezig met zij-instromers en bestaat uit een gemixte groep van opleidingspartners en mensen van de organisatie. Ze houden zich hier met dezelfde vraagstukken bezig maar dan voor zij-instromers. Hierin worden ook de oriëntatie- en matchingsfase van zij-instromers meegenomen. Ook de trainingen voor docentbegeleiders lopen: ze zijn in 2021 ontwikkeld en er zijn meerdere groepen gestart. Docenten vanuit tekortvakken worden daarin ook betrokken. Het streven is om voor elke sectie iemand opgeleid te hebben. Dit gaat op de ene school beter dan de andere school. Het (actieve) netwerk van schoolopleiders is hierin helpend, zij spelen een grote rol in de vormgeving op schoolniveau en het meekrijgen van de mensen in de scholen. Door corona zijn sommige activiteiten wel met vertraging uitgevoerd. De training en inzet voor beeldcoaching is op de scholen die daar al mee bezig waren geïntensiveerd. Het lukt nog niet om ook andere scholen mee te krijgen. Dat heeft vooral te maken met de intensiteit van het traject (opleidingstraject, maar ook de visieontwikkeling en inbedding van beeldcoaching) in combinatie met de werkdruk op de scholen. Ondanks de steun voor de aanpak, ook binnen de scholen, heeft het ontwerp en de organisatie van trajecten Lesson Study vertraging opgelopen en zijn de trajecten

(in het voorjaar 2022) nog niet gestart. Ook dit heeft te maken met de intensiviteit van de trajecten. Streven is wel om dit binnen het kalenderjaar 2022 alsnog af te ronden.

In het *ontwikkelen van een interne structuur voor werving zij-instroom* zijn drie fases te onderscheiden: de oriëntatiefase, de matchingsfase en de opleidings-/begeleidingsfase. De inductiewerkgroep heeft zich bezig gehouden met de opleidings-/begeleidingsfase, in het bijzonder de mogelijkheden voor maatwerk. Voor de andere twee fases probeert men te leren van de aanpak in het po. Ondanks de verschillen tussen po en vo in het type docent, is de verwachting dat daar ontwikkelde zaken met aanpassingen ook voor het vo geschikt kan worden gemaakt.

De plannen rondom *veranderingen in het bevoegdhedenstelsel – het experiment brede bevoegdheid* komen lastig tot stand. Door corona was er geen uitwisseling van mensen mogelijk waardoor activiteiten niet van de grond zijn gekomen. De interesse vanuit de sectoren is groot, maar zowel corona, het bestaande tekort in het po en de werkdruk die dit geeft, belemmeren in de uitvoering. Het onderzoeksdeel rondom de overgang po-vo en het brede onderwijs met docent onderzoekers loopt wel. In oktober 2021 is een groepje docentonderzoekers gestart dat overstijgend onderzoek doet naar thema's als pedagogisch/didactisch handelen, klassenmanagement en differentiatie.

Doordat het experiment niet tot stand is gekomen, zijn aanpassingen gedaan om de middelen toch goed te besteden. Leiderschapsontwikkeling is benoemd als pijler: voor zowel schoolleiders als voor het middenmanagement worden opleidingen en trainingen verzorgd gericht op leiderschapsvaardigheden en werving en selectie (bv. voeren van selectiegesprekken).

Overige opbrengsten

Naast de activiteiten die zijn uitgevoerd binnen de subsidieaanvraag, worden ook buiten de subsidie om activiteiten uitgevoerd gericht op de aanpak van het lerarentekort. Op het thema *werving en selectie* is een verkenning gaande. Dat werd eerst voornamelijk op schoolniveau opgepakt, maar verschuift naar het stichtingsniveau. Voor het thema *opleiden in de inductiefase* heeft Willibrord een subsidie van OCW gekregen gericht op opleiden in de school. In 2019-2020 is binnen de aanpak Utrecht Leert gewerkt aan het ontwikkelen van de gezamenlijke opleidingsinfrastructuur. Dat heeft geleid tot een aanvraag om opleidingsschool te worden. Willibrord is nu aspirant-opleidingsschool. Met de OCW-subsidie wordt het opleidingsdeel gericht op studenten uitgevoerd (en met de subsidie in de aanpak Utrecht Leert de inductie fase).

Over het algemeen wordt door de geïnterviewden van Willibrord benoemd dat de uitvoering redelijk goed loopt, mede omdat de aanpak in vergelijking met het po beter te overzien is: de aanpak is planmatiger, van kleinere omvang en de scholen (schoolleiders) hebben een belangrijke rol in de aanpak. Daardoor sluit de aanpak ook goed aan op de behoefte. Dit geloof in het plan en de motivatie om daar uitvoering aan te geven worden benoemd als succesfactoren in de aanpak. Ook de vormgeving van de aanpak, met een stevig netwerk van schoolopleiders is volgens betrokkenen een belangrijke succesfactor. Er is op dat niveau veel sprake van uitwisseling tussen de scholen, maar door de centrale rol van schoolopleiders kan ook de verbinding richting de scholen worden gemaakt en de behoefte van onderop worden opgehaald. Daarnaast wordt benoemd dat er sprake is van een goede verbinding tussen het netwerk van schoolopleiders en de eigen academie. Volgens betrokkenen is dat een belangrijke manier waarop wordt gestuurd op een *integrale* aanpak binnen het eigen bestuur.

Opbrengsten in kennisdeling en kennisontwikkeling

Hiervoor is al de meerwaarde van het netwerk van schoolopleiders (op stichtingsniveau) benoemd in de kennisdeling en -ontwikkeling. Maar ook op andere niveaus is sprake van afstemming en kennisdeling:

- Met NUOVO is inmiddels sprake van goede afstemming, zowel bestuurlijk als op stafniveau. Deze samenwerking heeft zich in 2020-2021 positief ontwikkeld. Ondanks de verschillen in de culturen en werkwijze van beide scholengroepen wordt – in een open cultuur – afgestemd en uitgewisseld waar dat nuttig en relevant is.
- Buiten Utrecht Leert wordt de uitwisseling in het netwerk van aspirant opleidingsscholen als inspirerend benoemd. Er wordt aangegeven dat dit ook weer helpt in de vormgeving van de eigen aanpak.
- Er wordt geprobeerd om de po-scholen binnen de eigen stichting aan te haken bij de aanpak in het vo (en andersom) om op die manier van elkaar te kunnen leren.
- Mede doordat Willibrord nu aspirant-opleidingsschool is, zijn de lerarenopleidingen heel betrokken in de aanpak, van bestuurders tot de werkgroepen (vanuit aspirant opleidingsschool). Betrokkenen benoemen ook het gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid.

3.2.2 Mbo

MBO Utrecht

MBO Utrecht heeft, in het kader van de in de subsidieaanvraag omschreven doelen, verschillende lijnen uitgezet en activiteiten uitgevoerd. Door de coronamaatregelen konden sommige activiteiten (zoals netwerkbijeenkomsten) geen doorgang vinden en liepen andere activiteiten wat vertraging op, omdat er veel van docenten gevraagd werd en zij andere prioriteiten hadden. Men ziet de vertraging niet als een groot probleem; *‘zorgvuldigheid gaat vóór snelheid’*.

In het kader van de eerste doelstelling – gericht op het opstellen van een gedeelde visie op Samen Opleiden en Professionaliseren voor/binnen MBO Utrecht en het implementeren en verduurzamen van deze visie in de organisatie – zijn de volgende stappen gezet:

- Er is een visie ontwikkeld en neergezet gericht op Samen Opleiden en Professionaliseren, rollen van de verschillende betrokkenen zijn omschreven, procedures zijn verhelderd, activiteiten in dit kader zijn beter ingebed/ingekaderd. Het belang van de visie is merkbaar binnen de organisatie.
- Het programma ‘startende docenten’ is geïntensiveerd en is nadrukkelijk onderdeel van de doorgaande lijn: stagiaire – startende docent – ervaren docent.
- Er is een kenniscarrousel opgezet voor eerstejaars studenten van de HU, waarin studenten in duo’s in verschillende academies rondkijken, rondlopen en proeven aan het mbo.
- Nog niet alle werkplekbegeleiders waren gecertificeerd. Daar is versneld op ingezet.
- De samenwerking met de HU is geïntensiveerd. Er zijn wekelijks intervisiemomenten met de stagiaires. Voorheen deed de HU deze intervisiemomenten alleen, maar nu doen de HU en MBO Utrecht dat samen.
- MBO Utrecht heeft samen met de HU het PDG-traject aangepast en zet tevens in op het bieden van een ‘mbo-mindset’ (hoe werkt het mbo) aan PDG’ers.
- MBO Utrecht en de HU kijken steeds meer samen naar plaatsing van mensen (wie is waar op de beste plek, als nodig begeleiding naar een andere plek) en naar de werkopdrachten die studenten maken.
- Gesprekken met directeuren van de academies over het belang van Samen Opleiden zijn geïntensiveerd. Schoolopleiders wijzen directeuren nadrukkelijker op het belang van

studenten/stagiaires in de academies en er is sprake van afstemming over streefcijfers ten aanzien van het aantal stagiaires dat directeurs jaarlijks opnemen. Streefcijfers ten aanzien van het aantal opleidingsplaatsen waren ten tijde van de coronamaatregelen lastig te realiseren.

Over de tweede doelstelling – gericht op het versterken van de structuur en cultuur van samen opleiden en professionaliseren in de regio Utrecht – zijn de gesproken betrokkenen (zowel op bestuurlijk niveau, stafniveau als uitvoerend niveau) enthousiast. Er is goed contact tussen de bestuurders en projectleiders van de verschillende mbo-instellingen in de regio. Ideeën en plannen worden met elkaar gedeeld, men denkt na over gezamenlijke activiteiten en trekt bij verschillende activiteiten gezamenlijk op. De samenwerking is echt versterkt. De gezamenlijke bijeenkomsten (bijv. netwerkbijeenkomst, 'beroepsproducten dag') die in dit kader op de planning stonden, hebben door corona nog niet of later dan gepland plaatsgevonden.

De inzet heeft nog geen concrete opbrengst in de zin dat MBO Utrecht een landelijk erkende (aspirant) opleidingsschool is, maar er hebben belangrijke voorbereidende activiteiten plaatsgevonden en in de cultuur van MBO Utrecht is volgens de gesproken betrokkenen inmiddels veel veranderd. Door de inzet van een projectleider, die zich specifiek richt op het traject Samen Opleiden en Professionaliseren, krijgt het thema aandacht en komt het voortdurend terug op verschillende tafels en agenda's. Dat is cruciaal en heeft een cumulerend effect in de bekendheid en zichtbaarheid van het thema. De projectleider zoekt de samenwerking met relevante betrokkenen intern en extern. De schoolopleiders van MBO Utrecht en de instituutopleider van de HU komen regelmatig samen om concrete plannen en afspraken te maken (wie zijn we, wat willen we, wat vinden we belangrijk, hoe kunnen we elkaar vinden). Dit heeft ertoe geleid dat 'schoolopleider' nu geen losse functie meer is, maar dat de schoolopleiders en instituutopleider nu samen één geheel vormen en zich ook een team *voelen* (dit benadrukken zij ook zelf). Door de goede samenwerking tussen MBO Utrecht en de HU lukt het om de schoolopleiders verder te professionaliseren. Schoolopleiders krijgen de aandacht, tijd en ruimte benodigd om verbeterstappen te kunnen zetten. Men geeft aan dat 'de basis staat' en dat men van hieruit verder kan gaan bouwen.

ROC Midden Nederland

ROC Midden Nederland heeft ingezet op verschillende activiteiten om de doelstellingen te realiseren. Voor de doelstelling gericht op het versterken van de structuur en cultuur van samen opleiden in de school lag de focus op het opleiden en begeleiden van DIO's en op de inductie en begeleiding van startende docenten, zij-instromers, instructeurs en hybride docenten. Doel was om 75 personen te begeleiden (naast 180 DIO's). Het volgende is gerealiseerd:

- Door corona zijn zowel de planning en de aantallen losgelaten. Er is gekozen om meer maatwerk in te zetten in plaats van trajecten voor grotere groepen. Daardoor kon beter worden aangesloten op wat wél kon en wat mensen wél wilden. In principe kan elke startende docent/DIO/hybride docent met een vraag rondom begeleiding ook deelnemen aan een activiteit of traject.
- De samenwerking met de HU is geïntensiveerd, versterkt en verbeterd. Er zijn samen met de HU trainingen ontwikkeld, vernieuwd en verbeterd. Verschillende werkgroepen zijn opgestart om de samenwerking op te pakken op onderdelen. Bv. rondom training voor werkbegeleiders en een traject voor PDG'ers. Dit loopt en gaat steeds beter. Trajecten worden steeds opnieuw geëvalueerd en aangepast, zodat het blijft aansluiten op de behoefte. De inspanningen die zijn gedaan om de samenwerking te verbeteren hebben geleid tot meer betrokkenheid van de HU, meer uitwisseling met andere colleges en breder georganiseerde vormen van

samenwerking (bv. niet per college, maar overkoepelend). De HU start ook met een aantal onderzoeken in samenwerking met colleges van ROC Midden Nederland (bv. Student-Teacher Journey) en gaat onderzoeken hoe een inductietraject voor PDG'ers eruit zou moeten zien.

- Een congres voor starters kon vanwege de coronamaatregelen niet doorgaan. In plaats daarvan zijn kleinschalige bijeenkomsten/ontmoetingen georganiseerd voor startende docenten via (online) workshops. Ook op andere (online) manieren wordt geprobeerd de behoefte van jonge collega's op te halen. Het informele aspect was door corona echter niet realiseerbaar.

De inzet en opbrengsten gericht op het vergroten van passende begeleidingscapaciteit zijn:

- Er zijn diverse stappen gezet in de professionalisering van schoolopleiders en werkbegeleiders. Voornamelijk onlinebijeenkomsten gericht op gespreksvoering en coaching van DIO's. Ook informatiebijeenkomsten voor begeleiders van PDG'ers gericht op het bieden van goede begeleiding. Dit gebeurt meerdere malen per jaar om beter aan te sluiten op de PDG-momenten (3x per jaar).
- Doorontwikkeling van programma's: het inductieprogramma is aangepast op basis van de uitkomsten van enquêtes onder startende docenten. Er is ingezet op een diverser aanbod en parallelbijeenkomsten. Young ROC MN is bij dit inductieprogramma betrokken. Bij Startbaan is een traject gestart met inzet van beeldcoaching voor startende docenten.

In het versterken van de structuur en cultuur van samen opleiden en professionaliseren in de stad Utrecht zijn de volgende inspanningen gedaan:

- De subsidieaanvraag beschrijft het plan om een stuurgroep Opleiden in de school te ontwikkelen. Er zijn enkele overleggen geweest, maar nog zonder MBO Utrecht, omdat het verschil in Opleidingsschool tussen ROC Midden Nederland en MBO Utrecht nog te groot is. Bestuurlijk is er daarom nog geen reden om hen in stuurgroep aan te haken. Er zijn wel warme contacten en overleg op ambtelijk/stafniveau. Dit is ontstaan door Utrecht Leert. Op uitvoerend niveau (met bv schoolopleiders) is afgesproken om schoolopleiders ook aan elkaar te koppelen. Dat is nog niet gebeurd, in 2022 wordt een nieuwe poging ondernomen.

In het binden en boeien van DIO's wordt nagegaan of DIO's van met meerdere lerarenopleidingen kunnen worden geworven, in ieder geval voor de tekortvakken.

ROC Midden Nederland voert binnen het *gezamenlijke* plan van de mbo-scholen een traject voor de hybride professional (voorheen: PDG-light traject) uit waar de andere mbo-instellingen ook gebruik van kunnen maken. Ondanks gedane inspanningen om ook hybride docenten vanuit de andere mbo's te werven, zijn in 2021-2022 alleen hybride docenten van ROC Midden Nederland met het traject gestart. Een tweede gezamenlijke activiteit was een congres rondom opleiden en professionaliseren, gericht op DIO's en hun werkbegeleiders. Ten tijde van het interview was de verwachting dat dit congres door de coronamaatregelen niet zou kunnen doorgaan zoals beoogd, maar online en in kleinschalige vorm georganiseerd zou gaan worden.

De betrokkenen zijn tevreden over de voortgang en gerealiseerde verbeteringen, ondanks dat beoogde aantallen in 2021-2022 niet gerealiseerd zijn. De subsidie heeft geleid tot 'nieuw denken', nieuwe initiatieven en intensievere contacten met de andere mbo's. De Opleidingsschool is verbreed voor nieuwe doelgroepen. De belangrijkste ontwikkelpunten zijn de persoonlijke begeleiding van PDG'ers (wat doe je, in welke vorm en hoe intensief), de mogelijkheden voor maatwerk in het inductieprogramma van startende docenten en het vergroten van de bekendheid en de zichtbaarheid van het aanbod binnen de mbo-instelling.

Nimeto

Nimeto richt zich in de subsidieaanvraag op het aantrekken van 'creatieven' voor het geven van onderwijs en op het ontwikkelen en inzetten van een toolkit (startset) pedagogisch didactische vaardigheden bij (deze) instromers en praktijkbegeleiders in het bedrijfsleven. De omschreven doelen en activiteiten zijn in de praktijk iets anders ingestoken en met enige vertraging in uitvoering genomen. De vertraging is veroorzaakt door de coronamaatregelen en andere prioriteiten, maar heeft ook te maken met gemaakte keuzes. De gesproken betrokkenen geven aan dat er bewust voor gekozen is eigen docenten in te zetten voor het ontwikkelen van de toolkit (in plaats van externen), omdat men wilde dat de toolkit specifiek toegespitst zou zijn op Nimeto. Dat betekent dat deze eigen docenten vrijgemaakt moesten worden voor deze taak. Dat zorgde voor vertraging, maar tevens voor een hoge kwaliteit van de toolkit ('vakwerk').

Omdat juist de creatieve sector hard was getroffen door de coronacrisis en Nimeto creatieven nodig heeft (voor de klas, voor keuzedelen, voor gastlessen, maar ook voor het ontlasten van eigen docenten), was één van de doelen specifiek gericht op het actief op zoek gaan naar creatieven die bij Nimeto aan de slag willen. Nimeto verwachtte in dit kader 2,8 hybride docenten en minimaal 5 vakspecialisten aan te trekken. Activiteiten gericht op het werven van creatieven zijn voorsnog niet opgepakt. Wél is zoals gezegd intern een toolkit (startset) ontwikkeld om nieuwe docenten wegwijs te maken, pedagogisch didactische vaardigheden aan te leren en daarmee de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. De toolkit is wel getoetst en ingezet bij mensen die zich al bij Nimeto hadden aangemeld. Nimeto hoopt dat nieuwe docenten hiermee ook meer interesse krijgen voor het docentschap, wellicht (meer) certificaten/diploma's halen en daardoor meer/beter inzetbaar zijn in het onderwijs. De toolkit pedagogisch didactische vaardigheden is als pilot gedraaid met een aantal nieuw begonnen docenten, die nog geen ervaring hadden voor de klas. De toolkit is een training en omvat vijf workshops en een intervisiebijeenkomst. In de workshops wordt ingegaan op actuele thema's die gericht zijn op het versterken van de basis, bijv. klassenmanagement, coachingsvaardigheden. Bij elke workshop krijgen de deelnemers een handleiding gericht op het in de workshop besproken onderwerp. De handleiding omvat kaders/handvaten die de docenten kunnen gebruiken voor/gedurende de les (hoe bereid je je les voor, waar moet je aan denken, indeling lokaal, hoe zorg je voor veiligheid in de klas, coaching, hoe bereid je een presentatie voor, hoe bouw je een presentatie op, wat moet er in de presentatie zitten, welke vormen van onderwijs heb je). De training biedt ruimte voor maatwerk en individuele leervragen en wordt gegeven door twee (daarin geschoolde) docenten van Nimeto (docenten die de training ook ontwikkeld hebben). Ten tijde van de interviews hadden circa vijf nieuwe docenten de training gevolgd. De training richt zich op docenten waar een beroep op wordt gedaan als er bepaalde projecten gedraaid moeten worden of als er bepaalde keuzedelen gegeven moeten worden waar specialistische kennis voor nodig is (het gaat om docenten die reeds een band met Nimeto hebben).

Of er in de toekomst nog ingezet wordt op het expliciet werven van creatieven moet volgens de gesproken betrokkenen eerst geïnventariseerd worden. Toen de subsidieaanvraag geschreven werd, zaten door de coronamaatregelen veel creatieven thuis. Inmiddels is bekend dat heel veel van die mensen zich omgeschoold hebben of op een andere manier werk hebben gevonden. Het is daarom niet duidelijk of er bij die groep creatieven nog behoefte is aan een baan bij Nimeto. Het doel was om met de ontwikkelde toolkit mensen ook te enthousiasmeren voor het vak. Waar die mensen vandaan komen, maakt volgens de gesproken betrokkenen niet uit, zolang ze maar passen bij Nimeto en Nimeto ze zodanig kan begeleiden dat ze succesvol voor een klas (komen te) staan. Daar richten de activiteiten zich nu op.

Een andere doelstelling, als onderdeel van de subsidieaanvraag, was gericht op het versterken van de band met het bedrijfsleven door ook een (andere) toolkit (startset) pedagogisch didactische vaardigheden aan praktijkopleiders in het bedrijfsleven aan te bieden. Ten tijde van de interviews werd aan deze toolkit voor praktijkopleiders de laatste hand gelegd. Deze zou daarna ook ingezet gaan worden.

Volgens de gesproken betrokkenen is iedereen enthousiast over de toolkit (startset) pedagogisch didactische vaardigheden voor instromers. Deze is door deskundige, gedreven mensen ontwikkeld en uitgevoerd. Het betreft een belangrijke professionaliseringsslag. Mede dankzij de subsidie is men meer gaan nadenken over en zich meer bewust geworden van hoe Nimeto de kwaliteit van het onderwijs kan verbeteren en waarborgen. De insteek van de subsidie is anders dan waarvoor de toolkit nu ingezet wordt (nieuwe docenten in plaats van creatieven), maar het betreft wel een duurzame aanpak. De ontwikkelde toolkit is tevens in te zetten voor mensen die nu nog geen actieve band met Nimeto hebben, maar die wel graag voor de klas zouden willen staan. Met behulp van de toolkit zijn ook deze mensen snel inzetbaar.

GLU

Het Grafisch Lyceum Utrecht zet met de subsidieaanvraag in op het vergroten van de betrokkenheid van vakmensen in het onderwijs (hybride docenten), door een aantrekkelijke werkgever te willen zijn. Dat gebeurt GLU-breed. De inzet is enerzijds gericht op het vergroten van de inzet en kwaliteit van hybride docenten, met een focus op introductie, onboarding en begeleiding en is anderzijds gericht op het ontwikkelen van een kweekvijver van hybride docenten door een stevig netwerk op te bouwen.

Binnen de programmalijn 'vergroten van de inzet en kwaliteit van hybride docenten' wordt ingezet op vier thema's (1) minder uitval van de startende docent, (2) vergroten potentieel werknemers GLU (Utrecht Creative Community), (3) de alumni als assistent via de NPO-middelen en (4) samenwerking met de MBO scholen in de stad in PDG-light.

- Op thema 1 is ingezet op intervisie voor startende docenten en DIO's. De inzet is dus breder dan alleen de hybride docent. Ook is een scholingstraject/inductieprogramma voor nieuwe medewerkers ontwikkeld, vooral gericht op hoe het werkt binnen het GLU (visie, werken met systemen, etc.). Het programma wordt de komende tijd verder doorontwikkeld, met het voorstellen ook meer te focussen op 'hoe ben je een goede docent', en uitgebreid (bv. via een app). Er zal nog worden gewerkt aan een apart professionaliseringsplan voor de startende docent (naast het GLU-brede professionaliseringsplan). Ook het thema 'startende slb'er' zal daar een plek in krijgen.
- Voor thema 2 zijn alle kunst en cultuur en ondernemingsplatforms met elkaar verbonden in de Utrecht Creative Community (UCC; gefinancierd met gelden van de provincie). Er is een medewerker aangetrokken die zich volledig focust op deze community, met het idee is dat via deze netwerken hybride docenten aangetrokken kunnen worden. Ook binnen de projectvorm het Bureau (leeromgeving met externe opdrachtgevers) worden hybride docenten of gastdocenten geworven. In eerste instantie vaak voor kleine onderwijstaken. De uitdaging is om goed te kijken hoe je de mensen conform regelgeving – bevoegd – kunt binden. Dit is uitgezocht. Betrokkenen geven aan dat het interessant zou zijn om hierop breder uit te wisselen.
- Op thema 3 zijn met de NPO-middelen en deels ook met werkdrukmiddelen alumni 'warm' gemaakt en binnengehaald op het moment dat ze net klaar waren met de opleiding. Ze hebben een korte cursus pedagogisch-didactische vaardigheden binnen de eigen GLU Academy gekregen. Ze worden ingezet als assistent. In de teams is hier veel enthousiasme voor. De inzet

is in eerste instantie tijdelijk, de focus is erop gericht om deze langdurig te maken (als kweekvijver). De inzet van alumni raakt wel een vraagstuk van de organisatie van het onderwijs: de verdeling van werkzaamheden over docenten, instructeurs en assistenten.

- De samenwerking met de mbo-scholen rondom PDG-light is nog niet goed van de grond gekomen. Er zijn geen medewerkers van GLU die hieraan deel hebben genomen. De mbo-instellingen spreken elkaar wel regelmatig, maar er kan nog veel meer komen op het gebied van uitwisseling bijvoorbeeld op de tekortvakken.

Binnen de programmalijs 'ontwikkelen van een kweekvijver van hybride docenten door een stevig netwerk op te bouwen' wordt ingezet op drie thema's: (5) praktijkbegeleiders als potentieel docenten, (6) docenten behouden en (7) arbeidsmarktcommunicatie.

- Thema 5, de inzet van praktijkbegeleiders als hybride docenten is nog niet goed van de grond gekomen, doordat de meeste aandacht is gegaan naar de andere thema's. Doel is om in te zetten op hybride docenten, door stagebegeleiders bij bedrijven ook als hybride docent aan het GLU te verbinden.
- Op thema 6 is een overlap zichtbaar met de inzet van alumni. Het verminderen van de werkdruk door de inzet van assistenten kan uitval van docenten voorkomen. Ook op andere manieren is hier met werkdrukmiddelen op ingezet. De hoop en wens is dat hiermee het werkplezier van docenten is toegenomen en de uitval terugloopt.
- De aandacht voor arbeidsmarktcommunicatie (thema 7) was er altijd al en heeft door corona stilgelegen. De inspanningen zijn gericht op het veel gericht inrichten van de arbeidsmarktcommunicatie. In eerste instantie via social media (filmpjes over werken bij GLU) en daarnaast door te richten op het grootste tekortvak (developers) via hybride constructies. Knelpunt hierin zijn de primaire arbeidsvoorwaarden in het onderwijs, die slechter zijn dan de salarissen in de particuliere sector.

Betrokkenen zijn positief over dat het plan niet alleen bij P&O ligt, maar ook bij de onderwijsteams. Er is sprake van korte lijnen en van afstemming tussen de teamleiders en ook met de afdelingen P&O, Onderwijs en Ontwikkeling en het CvB. Er is ook enthousiasme voor de invloed die professionals uit het bedrijfsleven hebben op schoolniveau. Hun manier van werken en hun flexibiliteit kan een voorbeeld zijn voor andere (niet-hybride) docenten. Ook studenten zijn positief over de inzet van hybride docenten.

De invloed van corona is enerzijds positief en anderzijds negatief. De samenwerking met alumni en het bedrijfsleven heeft een boost gekregen door corona. Het betrekken van professionals uit het bedrijfsleven is online eenvoudiger organiseerbaar en het bereik voor studenten groter (meerdere klassen tegelijk online). Tegelijkertijd hebben mede door corona een aantal activiteiten wel vertraging opgelopen. Ook echte betrokkenheid bij intervisie is online niet goed te realiseren. Ook andere zaken die meer prioriteit kregen (o.a. meerjarenformatieplanning en de strategische personeelsplanning) zorgden voor vertraging in de aanpak Utrecht Leert.

De effecten van de aanpak op het tekort zijn niet goed duidelijk. Betrokkenen zijn echter wel enthousiast over de aanpak en benoemen dat in sommige teams wel al beoogde uitkomsten zichtbaar zijn, vooral in individuele voorbeelden. In hoeverre ook effecten optreden in termen van kleinere tekorten is niet duidelijk en wordt ook niet systematisch gemonitord. Het meten van effecten wordt bovendien belemmert door verschillende subsidiestromen die door elkaar lopen.

3.2.3 Overall opbrengsten

- Op basis van voorgaande paragrafen is duidelijk dat de projecten en activiteiten redelijk van de grond komen. Wel is er in verschillende projecten vertraging opgetreden, merendeels als gevolg van de coronamaatregelen. Door deze maatregelen en de komst van onder meer de NPO-middelen hadden met name de scholen andere prioriteiten dan uitvoering geven aan activiteiten en projecten in het kader van Utrecht Leert.
- Er zijn stappen gezet in de afstemming en samenwerking tussen de verschillende partners en partijen, zowel binnen het voortgezet onderwijs, binnen het mbo en tussen vo/mbo en lerarenopleidingen. Eerder kwam reeds naar voren dat NUOVO en Willibrord ondanks de verschillen in bestuursvisie en ontwikkelingsfase elkaar op bepaalde terreinen weer vinden. Na een periode van weinig contact trekken de besturen nu weer met elkaar op, onder meer in het kader van een gezamenlijk uitgezet onderzoek. Als het gaat om de samenwerking binnen het mbo zijn de betrokken mbo-instellingen daar heel positief en enthousiast over. De mbo-instellingen ervaren een gemeenschappelijk belang, streven een gezamenlijke ambitie na, hebben regelmatig en structureel overleg, trekken bij verschillende activiteiten gezamenlijk op en proberen elkaar te versterken. Dit ondanks de (grote) verschillen in grootte en uitgangssituatie. Ook de samenwerking tussen vo/mbo en de lerarenopleidingen is door de verschillende projecten en activiteiten geïntensiveerd. Dit is deels ook het gevolg van de samenwerking binnen/gericht op Samen Opleiden en Professionaliseren (opleidingsscholen). De intensievere samenwerking ging/gaat wel gepaard met, volgens betrokkenen, soms 'pittige discussies'. Benoemd wordt dat merkbaar is dat vo/mbo en de lerarenopleidingen andere denkbeelden en belangen hebben en anders tegen opleiden aankijken. Dit vraagt veel afstemming, maar de betrokken partijen merken wel dat zij uiteindelijk eenzelfde ambitie hebben en elkaar kunnen versterken.
- Hoewel er belangrijke stappen zijn gezet in de afstemming en samenwerking tussen partners is er tegelijkertijd primair sprake van een (bestuurs)eigen aanpak en is gezamenlijkheid in de uitvoering van plannen beperkt. Er is veelal wel sprake van uitwisseling (met name op staf-/bestuursniveau) over activiteiten en plannen, er is een gezamenlijke ambitie en men zoekt ook wel naar gemeenschappelijkheid en waar men gezamenlijk kan optrekken. Hoewel de intenties gezamenlijk worden geformuleerd, benoemen betrokkenen ook dat de uitwerking echter bestuurs-/schooleigen is: elk bestuur en elke school is anders, de schaalgrootte is anders, het type opleidingen is anders, de cultuur is anders. Elk bestuur en elke school heeft een eigen identiteit, bevindt zich in een andere ontwikkelingsfase en gaat op andere manieren om met knelpunten ten aanzien van het lerarentekort. Meer gezamenlijk optreden dan nu het geval is, is niet direct een wens of gevoelde noodzaak. Daarin speelt mee dat de samenwerkingsstructuur binnen Utrecht Leert als erg complex wordt ervaren en aansluiting bij de vele overlegsgremia (ook naast Utrecht Leert) tijdrovend is, zeker in relatie tot de door betrokkenen verwachte meerwaarde.
- Effecten van de verschillende aanpakken op het lerarentekort zijn nog niet duidelijk. Enerzijds heeft dat te maken met dat het nog te vroeg is om effecten te meten. Verschillende activiteiten en projecten hebben vertraging opgelopen. Plannen zijn nog niet volledig uitgevoerd. Bij verschillende projecten staat de – door projectleiders en werk-/projectgroepen ontwikkelde – 'basis', maar is verbreding van de aanpak en de vertaling naar uitvoeringsniveau ingewikkeld. Anderzijds ontbreken goede cijfers over (de ontwikkeling van) het lerarentekort. Betrokkenen denken dat ingezet wordt op de goede dingen ('op gevoel'), maar harde cijfers over effecten ontbreken. Daarbij wordt ook benoemd dat een directe relatie tussen inzet/activiteit en effect moeilijk aantoonbaar is. Mede door de NPO-middelen, maar ook door andere contextfactoren, zijn oorzaken en gevolgen niet scherp in kaart te brengen.

3.3 Aandachtspunten

Hoewel verschillende gesproken betrokkenen enthousiast zijn over wat de projecten en activiteiten tot nu toe opgeleverd hebben, benoemen zij ook belangrijke aandachtspunten.

Verbinding in planvorming

Verschillende betrokkenen merken op dat het overzicht over wat er allemaal speelt in stad en regio op het thema lerarentekort ontbreekt. Men ervaart geen focus in de projectstructuur: er zijn verschillende geldstromen, verschillende projecten, een veelheid aan projectgroepen/werkgroepen en verschillende betrokken partijen. Er is niet altijd verbinding in planvorming en middelen. Hier wordt wel op ingezet in/met verschillende overleggen (gericht op afstemming) – ook op bestuurlijk niveau, maar in de praktijk heeft dit nog onvoldoende (zichtbare) verbetering gebracht.

Samenwerking

Hierboven kwam reeds naar voren dat er op het gebied van samenwerking belangrijke stappen zijn gezet, zowel binnen het vo, binnen het mbo en vanuit vo en mbo met de lerarenopleidingen (in het kader van samen opleiden, vanuit de ULOA). Opgemerkt wordt wel dat de samenwerking soms erg moeizaam verloopt. Partners hebben, voortkomend uit hun andere achtergrond (onderwijs of opleidingen), veelal andere ideeën en denkbeelden. Het vraagt ten eerste veel tijd om uit te vinden wat deze ideeën en denkbeelden – en de achtergronden daarvan – zijn en ten tweede leiden de verschillende denkbeelden tot (soms pittige) discussies. In diverse projecten en activiteiten ontstaat daardoor vertraging en maar beperkte vooruitgang. Extra spanning ontstaat op het moment dat betrokken partijen geconfronteerd worden met vastgestelde plannen, zonder dat zij betrokken zijn geweest bij het opstellen van de plannen en rekening hebben kunnen houden met de uitvoering van de plannen. Dit vraagt volgens gesproken betrokkenen om vroege/directe samenwerking tussen betrokken partners, al in de ideeënfase en bij het vertalen van ideeën naar plannen.

In het kader van samenwerking komt tevens naar voren dat de prioriteit van de meeste scholen/schoolbesturen in (heel) beperkte mate ligt bij de samenwerking en kennisdeling met besturen en scholen van andere onderwijssectoren, specifiek po-vo en vo-mbo. Opgemerkt wordt dat de verschillen tussen bijvoorbeeld vo en mbo erg groot zijn: een andere dynamiek, andere vraagstukken, andere problematieken, andere vakken, ander type docentenbestand. De grote verschillen leiden ertoe dat samenwerking alsnog complexer wordt ervaren en de meerwaarde/opbrengsten volgens betrokkenen niet in relatie staan tot de (grote) tijdsinvestering die deze samenwerking vraagt. Tegelijkertijd wordt de potentiële meerwaarde van deze intersectorale samenwerking wel gezien bij het schoolbestuur dat zowel po- als vo-scholen heeft. Het is dan ook de vraag of er daadwerkelijk geen meerwaarde te realiseren is in de samenwerking en kennisdeling tussen de verschillende onderwijssectoren. In de praktijk lijkt zoals gezegd vooral mee te spelen dat het ingewikkeld en tijdrovend is om dit te organiseren. Men geeft ook aan dat het al 'moeilijk genoeg' is om de scholen binnen één bestuur, die allemaal in een andere ontwikkelingsfase zitten, op één lijn te krijgen.

Rol middenmanagement

Op basis van de gevoerde gesprekken valt op te maken dat projecten nu vaak nog erg van de projectleiding en betrokken projectgroep alleen zijn. Veelal is een kleine groep enthousiaste betrokkenen met elkaar bezig om activiteiten en projecten op te starten, voor te bereiden en ten uitvoer te brengen. Betrokkenen benoemen het een uitdaging te vinden om het project te 'verbreden'. Ook het meekrijgen van teamleiders en/of schooldirecteuren in de aanpak en het creëren van draagvlak en urgentie breed in de organisatie (alle teams, alle lagen) te creëren voor de activiteiten is tijdrovend. Dat is niet per se het gevolg van het ontbreken van bereidwilligheid, maar heeft ook te maken met de veelheid aan andere taken en rollen die deze teamleiders, opleidingsmanagers of directeuren ook hebben en daarmee gepaard gaande volle agenda's en andere prioriteiten.

Betrokkenheid van het middenmanagement (teamleiders, afdelingsleiders, opleidingsmanagers) en van schooldirecteuren is van belang om concrete veranderingen in de praktijk te realiseren. De betrokkenheid van het middenmanagement blijkt in verschillende projecten een knelpunt om breed in de organisatie aandacht te krijgen voor bijvoorbeeld begeleiding van startende docenten en opleiding en professionalisering van schoolopleiders. De verbreding van de projecten en activiteiten komt mede daardoor moeilijk van de grond en de ambitie leidt in de organisatie nog niet altijd tot een gezamenlijke inzet waar iedereen achter staat.

Voorbeeld 1

Binnen MBO Utrecht richten een projectleider en projectgroep (van school- en instituutopleiders) zich op het realiseren van de gestelde doelstellingen, waaronder het opstellen van een gedeelde visie op Samen Opleiden en Professionaliseren, het implementeren en verduurzamen van deze visie in de organisatie en het versterken van de structuur en cultuur van samen opleiden en professionaliseren binnen MBO Utrecht. Het College van Bestuur vindt dit een belangrijk topic en het past goed bij de koers van MBO Utrecht. Door de goede samenwerking tussen MBO Utrecht en de Hogeschool Utrecht lukt het om de schoolopleiders verder te professionaliseren en in stelling te brengen. De schoolopleiders hebben een belangrijke rol. Zij krijgen de benodigde aandacht en krijgen tijd/ruimte voor de activiteiten en taken die zij moeten oppakken. De uitdaging is om de schoolopleiders, onderwijsdirecteuren, opleidingsteams, werkplekbegeleiders steeds meer samen te brengen, zodat de verbeteringen en veranderingen uiteindelijk ook binnen de opleidingsteams gerealiseerd worden. Dat betekent dat de schoolopleiders ook onderwijsdirecteuren en teamleiders mee moeten krijgen met de voorgestelde aanpak. Dit is een uitdaging gezien de vele andere topics en taken die onderwijsdirecteuren en teamleiders op hun bordje hebben. De schoolopleiders proberen het thema veel en structureel op de agenda te zetten en het belang van de verbeteringen zichtbaar te maken.

Voorbeeld 2

Binnen PCOU Willibrord is (net als in de meeste andere schoolbesturen) een grote rol weggelegd voor schoolopleiders in het Samen Opleiden. Zij zijn heel enthousiast en betrokken, maar ze krijgen niet altijd voet aan de grond binnen de scholen. Vaak ligt dit aan het middenmanagement: de afdelingsleiders. De betrokkenheid voor de aanpak is op dit niveau vaak kleiner, terwijl dit de laag is die veel met collega's spreekt over welke taken er binnen de school gedaan worden en welke zaken ontwikkeld moeten worden. De reden voor deze lagere betrokkenheid komt volgens de geïnterviewden voort uit het gevoel van deze mensen dat het opleiden van studenten 'erbij komt'. Afdelingsleiders hebben hun handen vaak al vol aan het anticiperen op problemen met collega's en leerlingen ('waan van de dag') en zijn niet altijd of allemaal geneigd om onderwijskundig vooruit te kijken. Ook hebben ze minder direct te maken met het lerarentekort: de rectoren zetten de vacatures uit en merken dat het steeds spannender wordt om deze vacatures in te vullen. Daarnaast hebben afdelingsleiders vaak een beoordelende rol in het eerste jaar, zeker bij zij-instromers en startende collega's. Voor een afdelingsleider is er dan een spanningsveld, waarbij ze willen begeleiden, maar ze ook moeten beoordelen.

3.4 Vooruitblik

Aan de verschillende betrokkenen is gevraagd wat er nodig is om de aanpak van het lerarentekort te verbreden, versnellen en/of verbeteren. Veelal wordt benoemd dat het belangrijk is om de basis waaraan de afgelopen jaren gewerkt is nu verder vorm te geven, verder uit te bouwen en verder uit te rollen. Dit vraagt, zoals eerder benoemd, om het zichtbaar maken en onder de aandacht brengen van de aanpak *binnen* de organisatie om zodanig draagvlak te creëren. Het is van belang dat meer en andere medewerkers dan de projectleider/projectgroep alleen zich eigenaar (gaan) voelen van het probleem en de aanpak. Dit is een noodzakelijke stap om de aanpak te borgen en verduurzamen. Tegelijkertijd is men van mening dat het belangrijk is om de aanpak *buiten* de organisatie te delen, 'in elkaars keuken' te kijken, succeservaringen uit te wisselen, van elkaar te leren en daarmee de eigen aanpak te versterken en de verschillende aanpakken in de regio – waar mogelijk – op elkaar af te stemmen.

Op hoger niveau en langere termijn wordt ook benoemd dat 'grotere' thema's meer aandacht zouden mogen krijgen. *'Om het tekort écht aan te pakken, zul je iets fundamenteels moeten doen'*. Genoemd zijn het vergroten van loopbaan- en carrièreperspectieven van docenten - onder meer door de ontwikkeling van een brede opleiding, het verbeteren van het imago van werken in het onderwijs en het verbeteren van de arbeidsvoorwaarden (o.a. salaris, werkdrukverlaging). Ook het vergroten van de inzet op anders organiseren – en het betrekken van partners van buiten het onderwijs in deze aanpak is genoemd. Dat thema is volgen sommige geïnterviewden op dit moment nog onvoldoende concreet/praktisch. Volgens hen zou het wenselijk zijn hier een gemeenschappelijke visie en doel voor te ontwikkelen, waarbinnen scholen/schoolbesturen vervolgens zelf verder invulling aan kunnen geven.

4 Lerarenopleidingen

In dit hoofdstuk gaan we in op de voortgang van de aanpak van het lerarentekort door de lerarenopleidingen. Achtereenvolgens wordt ingegaan op het Actieplan Lerarenopleidingen, de verschillende projecten en activiteiten waar in dit kader op in wordt gezet, de inzet en opbrengsten, en de aandachtspunten.

4.1 Actieplan Lerarenopleidingen en Utrecht Leert Opleidingsalliantie

In het Actieplan Lerarenopleidingen (oktober 2020) benoemen de lerarenopleidingen het streven 'om alle stappen van de 'teacher-journey', van student tot leraar-specialist, van een impuls te voorzien door de lerarenopleidingen zodanig te flexibiliseren dat er binnen verschillende opleidingsarrangementen beter samengewerkt kan worden met de scholen, er flexibel ingespeeld kan worden op behoeftes van aanstaande leraren en scholen, en er beter de verbinding kan worden gelegd tussen de lerarenopleiding en een leven lang ontwikkelen, bijvoorbeeld door specialisatie'. Kern van de aanpak is intensieve samenwerking tussen de scholen/schoolbesturen en de lerarenopleidingen. Deze samenwerking is vormgegeven binnen de Utrecht Leert Opleidingsalliantie (ULOA). De ULOA is een samenwerkingsverband van de Utrechtse hogescholen, universiteiten en het onderwijsveld. Deelnemers in de ULOA zijn de Hogeschool Utrecht (HU), de Marnix-academie, de Hogeschool voor de Kunsten (HKU), de Universiteit voor de Humanistiek (UvH) en de Universiteit Utrecht (UU). De hogescholen en universiteiten richten zich samen met de scholen en hun besturen op het samen opleiden, professionaliseren, ontwikkelen en onderzoeken. Door het lerarenberoep aantrekkelijker en toekomstbestendig te maken willen zij het kwantitatieve en kwalitatieve lerarentekort aanpakken. In het actieplan Lerarenopleidingen is weergegeven dat de partners in de ULOA zich samen met de scholen richten op a) het ontwikkelen van flexibele, op maat gesneden en toegankelijke opleidingstrajecten en b) voortdurende professionele ontwikkeling van leraren door het ontwikkelen van specialisatietrajecten voor onderwijsprofessionals. Naast de projecten die specifiek gericht zijn op de lerarenopleidingen werken de lerarenopleidingen samen met de scholen en hun besturen aan projecten opgenomen in de actieplannen po, vo en mbo van Utrecht Leert 2020-2022. Startpunt is de samenwerking en co-creatie van leraren, schoolleiders, lerarenopleiders, onderwijsontwikkelaars en onderwijsonderzoekers.

4.2 Projecten en activiteiten

Het streven / de visie zoals hierboven benoemd, wordt in het Actieplan Lerarenopleidingen vertaald naar drie hoofdprojecten, waar men zich in de periode 2020-2022 op richt:

1. Experiment naar een flexibele kwalificatiestructuur en specialisatiemogelijkheden voor leraren;
2. Ontwikkeling specialisaties; a) digitale geletterdheid en digitale didactiek, b) inclusiever opleiden en onderwijs, c) leren lesgeven in de grootstedelijke omgeving / urban teaching;
3. Opleiden en begeleiden in de school (starters, zij-instroom en hybride leraren).

Deze hoofdprojecten omvatten verschillende deelprojecten.

De twee subsidieaanvragen van de lerarenopleidingen richten zich enerzijds op het po en anderzijds op vo-mbo. De aanvraag gericht op het po heeft tot doel het samen opleiden binnen de driehoek student, opleiding, school te versterken en ervaring op te doen met een steviger begeleiding van de student vanuit eigen leervragen binnen de driehoek. Men wil hiermee studenten begeleiden naar een steviger startpositie en een heldere persoonlijke visie op onderwijs en leren, maar ook ervaring opdoen met begeleiding vanuit doorgaande lijnen in opleiding en professionalisering van de lerende leraar (zij-instromer en startende leraar). De aanvraag gericht op vo-mbo heeft tot doel a) de begeleidingscapaciteit voor vo en mbo te vergroten en te versterken en b) lerende netwerken voor docenten vo en mbo in te richten en/of verder te ontwikkelen.

In een voortgangsgesprek tussen vertegenwoordigers van de Hogeschool Utrecht, de Universiteit Utrecht en de gemeente Utrecht (februari 2022) geven de lerarenopleidingen aan aanvankelijk vooral in projecten te hebben gedacht, maar inmiddels vooral proberen samen te werken en niet meer alles in projecten proberen weg te zetten. Ook uit de interviews ten behoeve van de evaluatie Utrecht Leert komt naar voren dat er sprake is geweest van een herijking en her-prioritering van projecten/activiteiten. Dit heeft enerzijds te maken met het bestuursakkoord dat is afgesloten tussen de hogescholen, universiteiten en het ministerie van OCW over de koers van de hogescholen en universiteiten. Dit bestuursakkoord, waarin flexibilisering van de lerarenopleidingen en verbinding met de scholen centraal staat, heeft impact gehad op de activiteiten die zijn ondernomen. Anderzijds merkten de lerarenopleidingen dat de projectaanvragen erg zijn afgestemd op de wensen van de subsidiegever, maar dat een dergelijke activiteitgestuurde aanpak in praktijk niet goed werkt. Men was van mening dat integraliteit en 'opschaling' nodig was om effect te bereiken. De verschillende genoemde ontwikkelingen hebben geleid tot wijzigingen in en aanscherping van de aanpak. Dat betekent dat het Actieplan Lerarenopleidingen (zoals hierboven benoemd) niet precies is uitgevoerd zoals aanvankelijk bedacht en in het plan beschreven, maar de (herijkte) projecten en activiteiten zijn volgens de gesproken bestuurders wel uitgevoerd in de geest van het oorspronkelijke actieplan. De bekostiging van de verschillende lijnen is een mix van verschillende gelden (Utrecht Leert gelden, reguliere middelen, NPO-gelden, subsidie regiodeal Overvecht). De gesproken bestuurders geven aan dat het overgrote deel uit andere middelen dan Utrecht Leert bekostigd wordt. Het is vanwege de herijking en her-prioritering van de projecten en activiteiten voor de gesproken bestuurders moeilijk om te benoemen waar de gelden precies in geïnvesteerd zijn ('waar hebben we wat uit geïnvesteerd'). Met de verschillende middelen, het Actieplan Utrecht Leert, het bestuursakkoord met OCW, de eigen ontwikkeling van de lerarenopleidingen, etc. werd het 'speelveld' al snel erg complex.

In de interviews met de bestuurders van de lerarenopleidingen is teruggekeken naar het oorspronkelijke actieplan dat is uitgewerkt door de lerarenopleidingen en naar de wijze waarop de hierboven genoemde drie hoofdprojecten/thema's zijn vormgegeven en ingevuld.

Flexibele kwalificatiestructuur en specialisatiemogelijkheden voor leraren

- Opgemerkt wordt dat de projecten gericht op de flexibele kwalificatiestructuur en specialisatiemogelijkheden voor leraren deels herijkt zijn richting de Student-Teacher Journey. De Student-Teacher Journey betreft een doorgaande ontwikkelingslijn gericht op het versterken van de professionele identiteit van de (aanstaande) leraar en de schoolleider. De uitvoering vindt plaats zowel binnen de opleidingen via het Samen Opleiden in scholen als vanuit de scholen op het gebied van professionalisering en schoolontwikkeling. Vanaf september 2022 worden in dit kader onder andere leernetwerken op vo-scholen mogelijk gemaakt. Van deze leernetwerken gaan hbo-studenten, universitaire studenten, zij-instromers in het beroep, onbevoegde

docenten en startende docenten deel uitmaken. Daarmee moet een brug gaan ontstaan tussen de opleidingen en de scholen. De inductie maakt daar integraal onderdeel van uit.

- De HU (Archimedes) en de UU (Graduate School of Teaching) hebben de beroepstaken en leeruitkomsten van hun opleidingen met elkaar vergeleken. Hetzelfde geldt voor de pabo's (HU en Marnix). Op basis van deze vergelijking is geïnventariseerd wat de gemeenschappelijke basis is en is geprobeerd een betere aansluiting te realiseren. De gesproken bestuurders geven aan dat dit wellicht een 'kleine stap' lijkt, maar dat het voor de betrokken lerarenopleidingen belangrijk is om zicht te hebben in waar de ander staat.
- Samenhangend met voorgaand punt heeft Archimedes ingezet op flexibilisering van de opleidingen. Vanaf september 2022 start men daar met een samenhangend curriculum voor alle tweedegraads lerarenopleidingen (voltijd, deeltijd, zij-instroom). Voor alle doelgroepen zijn dan niet alleen de leeruitkomsten identiek, maar ook de begeleiding vanuit de hiervoor genoemde leernetwerken.
- Aansluitend bij dit thema is het traject waarbij de Universiteit Utrecht samen met de Marnix Academie en de Hogeschool Utrecht (HU pabo) een lerarenopleiding voor mensen op master-niveau ontwikkelt ('master pabo'). Het betreft een flexibele opleidingsroute waarin een academische deeltijdpabo gekoppeld kan worden aan een bestaande universitaire master (pedagogiek of onderwijswetenschappen). Deze flexibele opleidingsroute start september 2022 als pilot en komt volgens de gesproken bestuurders voort uit Utrecht Leert en het bestuursakkoord met het ministerie van OCW.
- De HU biedt vanaf september 2022 iedere tweedegraads student de mogelijkheid om in vier jaar tijd twee bevoegdheden binnen één leergebied te halen (bijv. Natuur-/Scheikunde, Aardrijkskunde/Geschiedenis). Hierdoor wordt de student voor scholen flexibeler inzetbaar.

Ontwikkeling specialisaties

- Bij Hogeschool Utrecht (Instituut Archimedes) is een project gestart gericht op digitale geletterdheid en digitale didactiek. Doel is de ontwikkeling van een leerlijn voor alle lerarenopleidingen van Archimedes. Het thema wordt integraal opgenomen in alle lerarenopleidingen van Archimedes. Vanaf september 2022 wordt dit project uitgerold, samen met een drietal vo-scholen (pilots).
- De gesproken bestuurders hadden (ten tijde van het interview) geen zicht op de voortgang van/in het project gericht op het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie op inclusiever opleiden/onderwijs. Een soortgelijk project loopt in Amersfoort, maar in Utrecht vraagt dit meer aandacht.
- Het project dat zich richt op het ontwerpen en implementeren van een specialisatietraject 'les-geven in de grootstedelijke omgeving' is gestart. Doel van het specialisatietraject is dat meer leraren zich toegerust voelen om te werken op scholen in de grote steden, waar relatief veel leerlingen te maken hebben met gestapelde problematiek. Het project wordt opgepakt door de Marnix Academie en de HU pabo, samen met scholen in primair en voortgezet onderwijs. In het vo komt het project minder goed van de grond dan in het po (waar dit aan ligt is in de interviews niet naar voren gekomen, maar mogelijk heeft dit te maken met het gegeven dat de pabo's betrokken zijn en niet de lerarenopleidingen vo/mbo).

Opleiden en begeleiden in de school

- Het opleiden en begeleiden van de student in de school hangt volgens de gesproken bestuurders samen met de Student-Teacher Journey. Vo-scholen en lerarenopleidingen ontwikkelen samen een doorgaande ontwikkelingslijn. Zoals benoemd starten er per september 2022 leernetwerken op vo-scholen. Studenten en startende docenten krijgen wekelijks begeleiding op

school. Doel is om uitval in en na de opleiding terug te dringen. Om dit te realiseren wordt meer opleidingscapaciteit in de scholen gebracht.

- Het eerder genoemde project gericht op het versterken van het samen opleiden binnen de driehoek student, opleiding en school (samenwerking Marnix Academie en HU pabo) valt ook onder deze lijn. Dit project richt zich op het primair onderwijs.
- In het primair onderwijs is eveneens een traject ontwikkeld om geïnteresseerden voor zij-instroom te helpen met het keuzeproces en hen goed te laten instromen. Daarvoor worden er inductieprogramma's ontwikkeld voor startende leraren in het primair onderwijs. Ook dit betreft een samenwerking tussen Marnix Academie en HU pabo.

Parallel aan de hiervoor beschreven projecten en activiteiten (voortkomend uit de drie hoofdprojecten/thema's) zijn de betrokkenen een traject ingegaan tot een haalbaarheidsonderzoek en een daaruit voortkomend ontwerp en accreditatie van een Nieuwe Utrechtse Lerarenopleiding.

Nieuwe Utrechtse Lerarenopleiding

De ambitie is om per september 2023 te starten met een innovatieve opleiding. In de periode 2021-2023 wordt ingezet op a) het haalbaarheidsonderzoek en op het opstellen van het programma van wensen en vervolgens op b) procesbegeleiding ten behoeve van de accreditatie. Het haalbaarheidsonderzoek en opstellen van het programma van wensen is belegd bij een innovatieteam dat werkt in opdracht van het Bestuurlijk Overleg Utrecht Leert.

4.3 Inzet en opbrengsten

4.3.1 Inzet en opbrengsten op projectniveau

Over een aantal van bovengenoemde projecten en activiteiten is uitgebreider gesproken met betrokken partijen. Het betreft projecten en activiteiten waar relatief veel/meer tijd in is geïnvesteerd en aandacht voor is geweest en/of waar een duidelijke ontwikkeling zichtbaar is. Op deze projecten en activiteiten zullen we in deze paragraaf nader ingaan. Benoemd moet worden dat de beschikbare informatie van het ene project uitgebreider en diepgaander is dan van een ander project. Dat heeft *enerzijds* te maken met de opzet van het onderzoek; we hebben niet kunnen spreken met alle betrokkenen en soms zijn de wél gesproken betrokkenen nauw betrokken bij het ene project (waardoor zij daar veel over kunnen vertellen), maar slechts zijdelings bij een ander project (waardoor daar minder informatie over beschikbaar is). *Anderzijds* heeft dit te maken met de complexiteit van de projectenstructuur en de veelheid aan projecten; de gesproken betrokkenen hebben niet altijd goed zicht op de (voortgang van de) uitvoering of er zijn ook voor hen nog onduidelijkheden in bijvoorbeeld de opzet en voortgang.

In de beschrijvingen van de projecten wordt (voor zover mogelijk) ingegaan op het doel, de betrokken partijen, voortgang/verloop, opbrengsten/meerwaarde en knelpunten/aandachtspunten.

Gezamenlijke set leeruitkomsten voor alle lerarenopleidingen

Het project gericht op het werken volgens leeruitkomsten is onderdeel van de ULOA en heeft tot doel een gezamenlijke set leeruitkomsten op te stellen, die voor alle lerarenopleidingen gelden. Het werken volgens leeruitkomsten is in 2017 volgens een landelijk experiment gestart. De HU heeft zich daar destijds voor ingeschreven. De UU en Marnix Academie hebben dat niet gedaan. De HU werkt dus intern al langere tijd met leeruitkomsten en de UU en Marnix Academie nog niet. Dit betekent dat de verschillende lerarenopleidingen een verschillende opleidingsdidactiek /

manier van opleiden hebben. Dit leidt volgens betrokkenen tot verwarring voor de scholen, die te maken krijgen met bijvoorbeeld stagiaires en startende leerkrachten afkomstig van de verschillende lerarenopleidingen. Het doel van de ULOA is om te komen tot een gemeenschappelijke basis van leeruitkomsten, waar de lerarenopleidingen gezamenlijk aan werken en waar ze samen van leren. In de interviews komt naar voren dat vooral de HU (Instituut Archimedes) en de UU hier stappen in hebben gezet. Zoals hierboven benoemd, start men bij Archimedes vanaf september 2022 met een samenhangend curriculum voor alle tweedegraads lerarenopleidingen (voltijd, deeltijd, zij-instroom). Dit betekent dat dan voor alle doelgroepen de leeruitkomsten identiek zijn. De Marnix Academie is wat meer op afstand betrokken bij dit project.

‘Academiseren’ flexibele deeltijdpabo

In dit project werken de HU, Marnix Academie en de UU samen (en samen met het werkveld) aan een nieuwe variant binnen de flexibele deeltijdpabo, namelijk het academisch vormgeven van de flexibele deeltijdpabo, zodat deze aantrekkelijk is voor mensen met een wetenschappelijke vooropleiding. De eerste stap was gericht op het ‘academiseren’ van de flexibele deeltijdpabo, ofwel het passend maken van de opleiding voor de doelgroep met een bachelor vooropleiding. Tweede stap is het koppelen van deze variant in de flexibele deeltijdpabo aan de bestaande masters van de UU. Studenten met een bacheloropleiding, die bijvoorbeeld een master onderwijswetenschappen willen volgen en tegelijkertijd ook een lesbevoegdheid willen halen, kunnen dan de twee studies combineren (onderwijswetenschappen en pabo). De student volgt in dit geval twee deeltijdpabo's; een deeltijd masteropleiding en de deeltijdpabo. Met het werkveld wordt afgestemd dat deze studenten op school deels voor de klas staan, maar bijvoorbeeld ook deels meelopen met een onderwijsadviseur om ervaring op te doen vanuit hun master onderwijswetenschappen.

Vanaf september 2022 wordt met deze variant geëxperimenteerd. Ten tijde van het interview waren er circa tien studenten die de verbinding willen maken tussen beide opleidingen. Het gaat om studenten die aanvankelijk niet direct voor een lerarenopleiding hadden gekozen. Met deze groep gaan de lerarenopleidingen experimenteren en op basis van de ervaringen het concept verder uitbouwen.

Volgens betrokkenen loopt dit project ‘heel goed’. Het project had een goede aanloop: de intentie voor dit project was al aanwezig, er waren al contacten tussen de betrokken partijen, er waren al mensen betrokken die zich eigenaar voelden en de betrokkenen hadden er belang bij om het project samen op te pakken. Daarbij is, volgens betrokkenen, de opleidingsvariant zowel inhoudelijk als organisatorisch goed te realiseren.

Belangrijke opbrengst van dit project is volgens betrokkenen de samenwerking en verbinding tussen de opleiders enerzijds en tussen opleiders en het werkveld anderzijds. Doordat je als opleider veel intensiever samenwerkt met de scholen ben je als opleider niet alleen bezig met opleiden, maar ook met professionaliseren in de school. Dit wordt een ‘mooie winst’ genoemd. Daarnaast is de academische deeltijdpabo een mogelijkheid om de academische doelgroep veel meer in verbinding te brengen met het onderwijs. De opleidingsvariant spreekt een nieuwe doelgroep aan voor het beroep van leraar en maakt het voor deze doelgroep ook makkelijker om een baan te vinden.

Knelpunt is het volgens betrokkenen het bekostigingsvraagstuk. De student volgt in feite twee opleidingen, maar wordt maar één keer bekostigd. Dit maakt een en ander ingewikkeld en vraagt nadere gesprekken en afstemming. Andere aspecten die volgens betrokkenen invloed hebben op de voortgang zijn bijvoorbeeld de verschillende snelheden waarmee de beide betrokken pabo's (HU en Marnix Academie) zich ontwikkelen en de verschillende belangen van de

betrokken partijen. De partners vinden elkaar op de inhoud, maar allerlei factoren die daaromheen spelen maken de samenwerking ingewikkeld.

Lesgeven in de grootstedelijke context (po)

Dit project, gestart in september 2021, richt zich op het ontwerpen en implementeren van een specialisatietraject 'lesgeven in de grootstedelijke context' en heeft tot doel dat meer leraren zich toegerust voelen om te werken op scholen in de grote steden. Het betreft een samenwerking tussen de HU pabo, de Marnix Academie, de UU en de Brede School (samenwerking van directeurs van po-scholen die te maken hebben met 'krachtige wijken'). Met het project probeert men in beeld te brengen wat er voor nodig is om leraren te boeien, te binden en te behouden voor de wijk Overvecht.

In eerste instantie hebben de partners zich gericht op het in beeld brengen van wat er reeds gebeurt op de pabo's ten aanzien van culturele diversiteit en cultureel sensitief lesgeven. Dit is gedaan door middel van een curriculum-scan ofwel het analyseren van curricula van de verschillende opleidingsvarianten ('wat is er al?'). Op basis daarvan is met verschillende sleutelpersonen (startende leerkrachten, ervaren leerkrachten, experts) gesproken over wat er nodig is voor leerkrachten om les te kunnen geven in 'krachtige wijken', wat daar zo interessant aan is en wat er nodig is voor het vormgeven en uitvoeren van een professionaliseringstraject op dit terrein ('wat is er nodig, wat moet er gebeuren?').

In focusgroepen werden pabo-leerkrachten door middel van een instrument gevraagd hoe zij in hun lessen op de pabo omgaan met culturele diversiteit en urban teaching. Hiermee is niet alleen informatie verzameld over de omgang met culturele diversiteit, maar zette men tevens in op bewustwording ten aanzien van het thema bij de deelnemers van de focusgroepen.

De bedoeling was om de beschikbare informatie te delen via een website en via een nieuwsbrief. In de interviews wordt aangegeven dat er een aanvullend plan is geschreven, gericht op het starten met een professionele leergemeenschap. Doel is om in deze leergemeenschap met deelnemers vanuit verschillend perspectief (studenten, schoolopleiders, docenten, experts) na te denken over hoe de ontwikkelingsgerichte coaching op het thema culturele diversiteit / urban teaching verrijkt kan worden. De bedoeling is om bestaande curriculumonderdelen intact te laten, maar deze wel te versterken op het thema urban teaching ('niet méér doen, maar verdieping zoeken in wat er al is').

De ervaren meerwaarde van dit project is dat de betrokken partijen samenwerken: de pabo's (Marnix Academie en HU pabo), de Brede School, de UU. Alle partners denken mee, zijn bevestigend en willen graag samen en met elkaar (onderzoekend) leren; over de grenzen van de afzonderlijke partijen heen. Men is erg tevreden en positief over de samenwerking.

Knelpunten hadden onder andere te maken met een lastige opstart; de betrokken po-scholen waren van mening dat er 'over' hen werd gesproken en besloten en niet 'mét' hen. Dit leidde, net als werkdruk (a.g.v. corona en lerarentekort), tot vertraging en in het begin tot een gebrek aan een solide basis. Uitdaging die de betrokken partners nu benoemen, is hoe zij het thema urban teaching op de (innovatie)agenda krijgen en kunnen verduurzamen in de opleiding. Doorontwikkeling op dit thema moet urgent worden gevonden door managers en beleidsmakers om te voorkomen dat het thema alleen door de projectgroep van belang wordt geacht. Lastig in dit kader is volgens betrokkenen dat het aandeel scholen dat aan het thema gerelateerd is – namelijk de scholen in krachtige wijken – maar een klein aandeel uitmaakt van het totaal aantal scholen waar de lerarenopleidingen mee te maken hebben.

Versterken van het samen opleiden binnen de driehoek student, opleiding en school

Door middel van inzet op de driehoek student, opleiding en school wil men in dit project ervaring opdoen met een stevigere begeleiding van de student, waarbij de eigen leervragen van de student centraal staan. Het doel is om de studenten een succesvolle overgang van opleiding naar werkveld te bieden, hen te begeleiden naar een stevigere startpositie en startproblemen in de inductiefase te verminderen.

Concreet zet het project in op het organiseren van driehoeksgesprekken en op onderzoeken wat dit oplevert (met name in fase 4; eind van de opleiding, richting startbekwaamheid) en wat werkzame elementen zijn. Bekeken wordt hoe de eigen verantwoordelijkheid van de student in zijn eigen ontwikkeling versterkt kan worden. Het project wordt uitgevoerd door de HU (pabo) en de Marnix Academie in samenwerking met het lectoraat Samen Opleiden en Professionaliseren van de Marnix Academie (vanwege de onderzoeksmatige aanpak) en het werkveld.

Het streven is om in schooljaar 2022-2023 acht driehoeken te formeren en organiseren, waarbinnen die driehoeksgesprekken gaan plaatsvinden; vier driehoeken per pabo/lerarenopleiding. De bedoeling is dat per pabo/lerarenopleiding vier instituutsopleiders, vier schoolopleiders en vier (vierdejaars) studenten betrokken zijn. Deze betrokkenen nemen (gezamenlijk) deel aan een scholingstraject waarbinnen de driehoeksgesprekken gaan plaatsvinden. Het idee is om in schooljaar 2022-2023 vier sessies te organiseren, waarin de lector het voortouw heeft (zij heeft reeds expertise en ervaring opgedaan met driehoeksgesprekken en zet deze in in het project). Het doel is om een kwaliteitskaart ofwel een instrument te maken, dat instituutsopleiders en schoolopleiders kunnen gebruiken om driehoeksgesprekken goed vorm te geven, maar ook om aan het eind van het traject een scholingsbijeenkomst te organiseren om de ervaringen te kunnen delen met instituuts- en schoolopleiders. Men hoopt dat het delen van de ervaringen ('olievlekwerking') uiteindelijk leidt tot een verdieping van de begeleiding en van een betere verbinding tussen opleiding en praktijk.

Na het opstellen van het plan heeft dit project lang stil gelegen en daardoor veel vertraging opgelopen. Betrokkenen geven aan dat onvoldoende duidelijk was wie het project zou gaan uitvoeren, welke inzet en expertise nodig was, hoe de werkzaamheden 'ingeregeld' moesten worden in een (draaiende) organisatie (met ook andere prioriteiten) en hoe de samenwerking tussen de HU en Marnix Academie vormgegeven moest worden. De daadwerkelijke organisatie en vormgeving van het project – en de afstemming daarover – kostte veel tijd en hier was in de planning onvoldoende rekening mee gehouden.

Belangrijke opbrengst is de stevigere en intensievere samenwerking tussen de HU en de Marnix Academie. Beide partijen hebben elkaar beter leren kennen, weten elkaar beter te vinden, maken gebruik van elkaars expertise en kwaliteiten, leren van elkaar, zorgen voor meer verbinding en versterken elkaar. Daarnaast leidt het project er volgens betrokkenen toe dat er meer zicht is op het opleiden van leerkrachten en ook dat er meer aandacht is voor het professionaliseren van zittende leerkrachten.

Verbeteren begeleiding starters en zij-instromers

Het project 'Starters en zij-instromers begeleiden' zet in op een zo goed mogelijke begeleiding van de startende leerkracht (de zij-instromende leerkracht ziet men ook als een startende leerkracht). Het doel is dat startende leerkrachten goed gezien en begeleid worden om te zorgen dat ze behouden blijven als leerkracht (en om te voorkomen dat ze uitvallen). De Marnix Academie en de HU pabo voeren dit project uit in nauwe samenwerking met de schoolbesturen primair onderwijs in Utrecht Stad.

Omdat er al verschillende initiatieven/projecten worden uitgevoerd op dit thema zijn de betrokkenen gestart met in beeld te brengen wat er al loopt, om te voorkomen dat nog eens hetzelfde

wordt opgestart/gedaan. In een bijeenkomst is hier met verschillende stakeholders (onder andere vertegenwoordigers gemeente, besturen, Utrecht Leert, Platform Samen Opleiden, startende leerkrachten, zij-instromers, onderzoekers) over gesproken en is tevens gevraagd wat er nodig is van de lerarenopleidingen (Marnix Academie en HU pabo) op het gebied van ondersteuning en/of professionalisering. Deze bijeenkomst en de opgehaalde informatie heeft geleid tot drie (deel)projecten die zijn opgestart:

1. (Opleidingstraject) bovenschoolse coaches: uit de inventarisatie kwam naar voren dat er behoefte was aan een pool met bovenschoolse coaches. Veel scholen werk(t)en met schoolgebonden coaches op hun eigen school, maar deze coaches hebben niet altijd meer (voldoende) tijd om te coachen, bijvoorbeeld omdat zij – vanwege het lerarentekort (en de coronacrisis) – voor de klas nodig zijn(/waren). Betrokkenen van de Marnix Academie en de HU pabo zetten samen met de po-besturen en de reeds werkzame (schoolgebonden) coaches in op een passend en op de specifieke behoefte afgestemd opleidingstraject. Het doel is dat er weer voldoende capaciteit is om te coachen en dat po-scholen uiteindelijk gebruik kunnen maken van kwalitatief goed opgeleide (bovenschoolse) coaches, die toegerust zijn met goede tools/instrumenten. Ten tijde van de gesprekken met betrokkenen werd gestart met de ontwikkeling van het opleidingstraject.
2. Opleidingsaanbod persoonlijk leiderschap: de inventarisatie wees uit dat er op het terrein van persoonlijke leiderschap veel diversiteit is in startende leerkrachten. Er is behoefte aan een opleidingsaanbod (bijv. training/cursus) dat startende leerkrachten toerust met competenties gericht op zelfsturing en persoonlijk leiderschap. Men vindt het belangrijk dat starters in staat zijn om hun eigen professionalisering te sturen (en weten wat wel/niet nodig is om hun doelen te bereiken). Deze behoefte werd benoemd door zowel starters zelf als door begeleiders van starters. Qua prioriteit komt dit project na het opleidingstraject voor bovenschoolse coaches. In de gesprekken gaf men aan nog in schooljaar 2021-2022 een start te willen maken met het ontwikkelen van een aanbod (samen met het veld), om de training vervolgens in 2022-2023 te kunnen aanbieden.
3. Alumninetwerk: er is behoefte aan een alumninetwerk van afgestudeerde studenten van de Marnix Academie en de HU pabo (gezamenlijk), waarmee regelmatig ontmoetingen gerealiseerd worden. Men vindt het belangrijk om van afgestudeerde studenten te horen wat ze gemist hebben in de opleiding, wat er verbeterd kan worden aan de opleiding wat betreft de aansluiting met het werkveld en wat een startende leerkracht nodig heeft.

De genoemde deelprojecten richten zich voornamelijk op de inductiefase en hebben tot doel om startende leerkrachten en zij-instromers te behouden. Betrokkenen zetten in op het ontwikkelen van een duurzaam opleidingsaanbod; opleidingstrajecten gebaseerd op onderzoek en opgedane kennis/ervaring (wat werkt?), die beschikbaar blijven en ingezet worden, ook als er geen subsidie meer is (en die wellicht ook ingezet kunnen worden buiten Utrecht Stad).

Opbrengsten hebben vooralsnog vooral betrekking op versterking van de samenwerking tussen de Marnix Academie en de HU pabo; beide partijen hebben elkaar beter leren kennen. Omdat de deelprojecten nog in de opstartfase zaten ten tijde van de interviews is nog weinig te zeggen over wat de inzet heeft opgeleverd en welke effecten zijn gerealiseerd.

Lastig is dat er op dit thema (begeleiding van starters en zij-instromers) al veel initiatieven/projecten lopen. Zeker in het begin waren de gesproken betrokkenen daarom erg zoekende naar wat er al is/speelt, hoe één en ander zich verhoudt tot elkaar en wat de samenhang is tussen de verschillende initiatieven. Het heeft tijd gevraagd om dit enigszins inzichtelijk te krijgen en gaandeweg kwam men erachter dat het moeilijk is/blijft om een compleet overzicht te houden, omdat er vanuit de scholen/schoolbesturen ook weer nieuwe initiatieven en projecten starten die sterk

aan het thema gerelateerd zijn. Een ander knelpunt heeft te maken met verschillende belangen en ideeën van de verschillende schoolbesturen in Utrecht. Elk bestuur heeft een eigen visie en beleid en dat kan in dit soort projecten tegenwerken. Tenslotte wordt als knelpunt genoemd dat de medewerking van scholen aan de genoemde projecten niet de hoofdprioriteit van scholen is. Het primaire proces – namelijk onderwijs geven aan kinderen – gaat bij de scholen logischerwijs altijd voor. Dat betekent dat (betrokkenen binnen) de scholen niet altijd ruimte en menskracht hebben voor bijvoorbeeld het (gezamenlijk met de lerarenopleidingen) ontwikkelen van een opleidingstraject. Scholen geven soms aan dat de lerarenopleidingen ‘te veel willen’ van hen en dat zij overvraagd worden. Dit heeft een negatieve invloed op het project. Ondanks de bestuurlijke afstemming en bekrachtiging zien we dat het dus niet altijd lukt om in de uitvoering ruimte en menskracht beschikbaar te stellen/krijgen voor uitvoering van de projecten.

Nieuwe Utrechtse Lerarenopleiding

Na instemming van het Bestuurlijk Overleg Utrecht Leert is een traject gestart gericht op een haalbaarheidsonderzoek en een daaruit voortkomend ontwerp en accreditatie van een Nieuwe Utrechtse Lerarenopleiding. De ambitie is om per september 2023 te starten met een nieuwe, innovatieve opleiding. Het traject wordt in samenwerking tussen de lerarenopleidingen (po, vo) en de schoolbesturen/scholen opgepakt.

In maart en mei 2022 zijn ontwerpweken geweest, waarin (samen met experts) gesproken is over het profiel / de profielen van de onderwijsprofessional en over de opleiding en hoe je de onderwijsprofessional opleidt. De ontwerpweken hebben geleid tot een advies aan het Bestuurlijk Overleg Utrecht Leert: zijn de ideeën kansrijk, op welke manier, in welke vorm. In juni 2022 zou hier een besluit over genomen worden.

Vanuit de gesproken betrokkenen wordt enerzijds aangegeven dat het een ‘goede stap’ is dat het traject gericht op het ontwikkelen van een nieuwe opleiding door de schoolbesturen en de lerarenopleidingen direct gezamenlijk is opgepakt. Anderzijds wordt opgemerkt dat in het bestuurlijk gremium gericht op het bereiken van overeenstemming en het maken van afspraken over de nieuwe opleiding de ULOA wel vertegenwoordigd was, maar dat *niet alle* lerarenopleidingen (onderdeel van de ULOA) bestuurlijk vertegenwoordigd waren. Communicatie met en draagvlak van de niet bestuurlijk vertegenwoordigde lerarenopleidingen is in dit geval erg belangrijk. Daarnaast moet een dergelijk traject niet alleen op bestuurlijk niveau afgestemd en besproken worden. De verbinding tussen bestuurlijk en uitvoerend niveau is volgens betrokkenen noodzakelijk. De plannen moeten uiteindelijk opgepakt worden door medewerkers op uitvoerend niveau en die stap is erg lastig als uitvoerend medewerkers niet weten wat het plan is of begrijpen waarom bepaalde afspraken zijn gemaakt. Geïnterviewden geven aan dat de verbinding tussen bestuurders en tussen bestuurlijk niveau en uitvoerend niveau niet direct goed gemaakt is. Het vraagt volgens betrokkenen veel gesprekken, afstemming, tijd en energie. Dit inzicht heeft ertoe geleid dat nu veel sterker ingezet wordt op netwerkvorming. Tegelijkertijd vraagt men zich echter af of dit in alle gevallen het probleem oplost. In dit proces zijn belangen niet gelijk, verwachtingen niet gelijk, partners zitten er elk op een andere manier in, enkele partners lopen ‘vooruit’, andere partners zien het niet zitten, soms zien bestuurders het wel zitten maar directeuren onderdeel van de organisatie niet. Het is een ingewikkeld proces, dat op verschillende plekken tot ruis en problemen leidt, die afleiden van de inhoud. Ook de formulering ‘Nieuwe Utrechtse Lerarenopleiding’ werkt in dit kader niet bevorderend. Dit leidt direct tot vragen, onduidelijkheid en gevoeligheden; zeker bij de mensen die niet betrokken zijn geweest bij de afstemming over het project. De terminologie alleen al zet relaties op scherp en leidt tot discussies die het gemeenschappelijke doel op de achtergrond plaatsen.

4.3.2 Overall opbrengsten

In de vorige paragraaf is ingegaan op de inzet en opbrengsten van de verschillende projecten. De Utrechtse aanpak is, in vergelijking met de aanpak in andere grote steden, sterk(er) gericht op de samenwerking tussen onderwijs en lerarenopleidingen. De intensievere samenwerking tussen de betrokken partners wordt vaak genoemd als belangrijke opbrengst. De projecten zijn een middel om te zorgen dat ingezet wordt op de verbinding tussen de verschillende partners en op het leren van elkaar. De projecten hebben ertoe bijgedragen dat de lerarenopleiders zich er meer van bewust zijn dat zij ook het perspectief van de scholen en de student moeten meenemen (en niet alleen hun eigen perspectief als lerarenopleider). Dit bewustzijn is in ieder geval aanwezig op bestuurlijk niveau; echter het blijvend rekening houden met dit perspectief, zowel op bestuurlijk, beleids- als uitvoerend niveau, vraagt continu aandacht.

Hoewel het netwerk/'weefsel' in Utrecht al sterk was, is de wil en de focus om – op verschillende lagen – te verbinden in de regio toegenomen. Men heeft ervaren dat het belangrijk is om elkaar direct te betrekken bij projecten en niet pas in een later stadium (direct naast elkaar staan om te voorkomen dat men tegenover elkaar komt te staan). De verschillende projecten die in uitvoering zijn, maken duidelijk dat de verschillende partijen elkaar beter kunnen vinden, men vaker samen optrekt en dat 'grenzen' tussen organisaties soepeler zijn geworden. Of dit er tevens toe leidt dat het lerarentekort in Utrecht niet zo sterk escaleert als op andere plekken in het land is niet te zeggen, maar betrokkenen hebben wel het idee dat dit een belangrijke bijdrage levert.

Om de verbinding tussen lerarenopleidingen en scholen verder te ontwikkelen, moet men volgens betrokkenen momenten blijven creëren om met elkaar in gesprek te gaan. Voorheen zagen lerarenopleidingen en het werkveld elkaar wellicht één keer per half jaar; mede door de verschillende projecten is dat nu veel vaker. Er is een kentering mogelijk in de manier van werken als lerarenopleidingen en scholen doorlopend met elkaar het gesprek voeren en als het werkveld zich ook eigenaar voelt voor het opleiden van leerkrachten. De gesproken betrokkenen zien hier wel een ontwikkeling; veel meer lerarenopleiders zijn zich er van bewust dat ze ook het perspectief van het werkveld en de student moeten meenemen (en niet alleen hun eigen perspectief als lerarenopleider). De projecten vanuit Utrecht Leert en ULOA hebben daar een 'mooie bijdrage' aan geleverd. Dit wordt onderschreven in de interviews met betrokkenen uit het po, vo en mbo.

4.4 Aandachtspunten

Naast opbrengsten blijken uit de interviews met verschillende betrokkenen binnen de ULOA ook diverse aandachtspunten. Deels zijn het aandachtspunten die naar voren komen in verschillende van de hierboven besproken projecten (projectgebonden). Deels zijn het aandachtspunten die te maken hebben met de organisatie van Utrecht Leert en de samenhang met de (projecten binnen de) ULOA; dus meer op overkoepelend niveau.

- **Systeem belemmert:** hierboven werd benoemd dat de wil om te verbinden sterk is toegenomen; alle betrokken partijen zijn van goede wil en men is in ambities dichter bij elkaar gekomen. Tegelijkertijd wordt benoemd dat bestaande systemen en kaders belemmerend werken. Men functioneert soms nog sterk vanuit eigen positie, systeem en kaders en/of durft hier niet te veel van los te komen. Dit zorgt voor uitdagingen in het daadwerkelijk realiseren van verbeteringen.

- *Vertraging in projecten*: verschillende factoren hebben geleid en/of leiden tot vertraging in de uitvoering van projecten. Genoemd worden onder andere de coronamaatregelen, personele wisselingen (zeker op het niveau van bestuurders), verschil in belang/visie/beleid van betrokken organisaties, verschil in ontwikkelingsfase waarin organisaties zich bevinden, andere prioriteiten waardoor de aandacht deels naar de interne organisatie gaat en niet/minder naar de gezamenlijke aanpak in de regio.
- *Van bestuurlijke overeenstemming naar uitvoerend niveau*: om van bestuurlijke overeenstemming naar uitvoering in de praktijk te komen is een lastig proces.
 - Dit geldt enerzijds voor de stap van bestuurlijke overeenstemming naar uitvoering van projecten binnen de lerarenopleidingen. Wat betekent een plan, dat op bestuurlijk niveau is bekrachtigd, concreet voor/in de organisatie (hogeschool, universiteit)? Dit vraagt aan de voorkant een gezamenlijke afstemming (bestuur, (midden)management, uitvoering). Belangrijk is om de verschillende lagen (aan de voorkant) goed te betrekken in de plannen en wat deze plannen betekenen voor de uitvoering van projecten.
 - Anderzijds geldt dit voor de stap naar de scholen. Verschillende projecten vragen betrokkenheid van scholen. Scholen kunnen te maken hebben met knelpunten als gevolg van het lerarentekort en werkdruk. Eerste prioriteit is het geven van onderwijs. Dit betekent dat er binnen scholen niet altijd ruimte is om deel te nemen aan projecten van de lerarenopleidingen. Belangrijke vraag: hoe zorg je dat projecten ook in de scholen op de agenda komen? Men heeft ervaren dat het in dit kader essentieel is om (bestuurders van) scholen direct bij ideeën/projecten te betrekken en niet een al volledig uitgewerkt plan bij hen neer te leggen (het is belangrijk om *met* scholen te praten en *niet over* scholen; 'alleen ga je sneller, samen kom je verder'). Het lijkt belangrijk dat bestuurders van lerarenopleidingen en bestuurders van scholen al in een vroeg stadium intenties vastleggen en tevens afspraken maken over de inzet van professionals binnen de scholen (en de facilitering daarvan).
- *Gebrek aan transparantie en overzicht*: het is voor verschillende gesproken betrokkenen niet transparant welke projecten (en subsidiestromen) en gerelateerde overleggremia er allemaal zijn en hoe deze projecten en overleggremia zich tot elkaar verhouden (er is geen overzicht). Het ontbreekt aan focus en aan verbinding / samenhang tussen projecten en initiatieven. Dit leidt ertoe dat mensen op verschillende plekken aan verschillende, maar vergelijkbare projecten werken en dezelfde scholen benaderen zonder dit van elkaar te weten.
- *Borging*: borging is een belangrijk vraagstuk. Het gaat om vragen zoals: hoe zorg je voor een structurele verankering van 'projecten' in het curriculum van lerarenopleidingen, in partnerschappen samen opleiden en in de praktijk van de scholen? Hoe zorg je dat de juiste mensen het belang zien van een bepaald thema/project en dat ingezet wordt op verduurzaming van de aanpak? Dit is een vraagstuk dat in de interviews meerdere malen wordt benoemd en waar men nog geen antwoord op heeft. Dit zijn vragen waar niet alleen projectleiders een rol in spelen, maar ook bestuurlijke afstemming en accordering noodzakelijk in is.
- *Spanning stad – regio*: inzet van de lerarenopleidingen in het kader van Utrecht Leert creëert spanning in de verhouding met de regio. De lerarenopleidingen hebben zowel met scholen in de stad als in de regio te maken, de opleidingsscholen kennen zowel scholen uit de stad als uit de regio, maar Utrecht Leert richt zich alleen op de stad. Dit speelt eveneens binnen de schoolbesturen.

5 Conclusies

In de voorgaande hoofdstukken is uitgebreid aan de orde gekomen hoe de verschillende sectoren, schoolbesturen (vo en mbo) en de lerarenopleidingen in 2020-2021 en 2021-2022¹¹ hebben gewerkt aan het terugdringen van het lerarentekort binnen de aanpak Utrecht Leert en met welke opbrengsten. In dit hoofdstuk sluiten we af met de belangrijkste conclusies en reflecties.

Inzet op aanpak lerarentekort door Utrecht Leert op bestuurlijk en stafniveau in de stijgers

- In 2019-2020 stond de aanpak van Utrecht Leert nog vooral in het teken van het neerzetten van de structuur in de samenwerking en de gezamenlijke aanpak. De eerste deels voorbereidende stappen gericht op lange termijn resultaat zijn toen gezet. In 2020 en 2021 is daarop doorgebouwd. Inmiddels kan worden geconcludeerd dat de basis staat, zowel op bestuurlijk als op stafniveau. Op uitvoerend niveau krijgen een aantal activiteiten goed vorm, vooral waar de relatie ligt met opleiden in de school. De volgende stap ligt in het breder en beter betrekken van (alle) scholen/opleidingsteams in de volle breedte van de aanpak in de uitvoering van de activiteiten.

Focus in de aanpak

- In de sectorplannen Utrecht Leert is aandacht voor drie actielijnen. De meeste aandacht gaat in alle sectoren uit naar opleiden en begeleiden in de school (actielijn 2). Daarnaast is er, in mindere mate, ook aandacht voor het aantrekken en behouden van onderwijstalent (actielijn 1) en op anders opleiden (actielijn 3). Het thema anders organiseren is minder nadrukkelijk en concreet in de plannen zichtbaar, maar partners zijn wel bezig met gedachtevorming.
- Breder – en losstaand van de subsidieaanvragen die elk schoolbestuur (vo, mbo, ho) heeft ingediend – is er wel aandacht voor het thema anders opleiden en organiseren, onder andere door de inzet op een haalbaarheidsonderzoek met daaruit voortkomend het ontwerp en de accreditatie van een Nieuwe Utrechtse Lerarenopleiding.

Resultaat PO: organisatie scherper neergezet

- De maatregelen in het po die scholen of schoolbesturen op eigen kracht konden uitvoeren zijn in 2020-2021 beter van de grond gekomen dan de maatregelen waar partners elkaar voor nodig hebben. Ook maatregelen die (ten dele) al liepen voor de inwerkingtreding van het convenant zijn in 2020 en 2021 beter uitgevoerd dan maatregelen die nieuw zijn. Daar speelde corona ook een rol in.
- De ambitie van het po in de stad is om de aanpak echt gedeeld en gezamenlijk te laten zijn, met alle partners groot én klein. De omvang van de aanpak, die gedetailleerd is uitgewerkt en diverse maatregelen omvat, maakt de organisatie en uitvoering van en sturing op een dergelijke stedelijke aanpak echter niet eenvoudig. In 2020-2021 en 2021-2022 is daarom veel aandacht uitgegaan naar het organiseren van de uitvoering van de aanpak. Er is ingezet op een nieuwe structuur die moet leiden tot duidelijkere lijnen tussen bestuur, staf en uitvoering, een betere positionering van de programmamanager en de projectleiders, een betere afstemming van de plannen op de behoefte van de scholen, grotere betrokkenheid van de kleine schoolbesturen en meer flexibiliteit om bij te sturen in de aanpak. Betrokkenen zijn hier enthousiast

¹¹ Het beeld voor de monitoring loopt tot het voorjaar 2022.

over en verwachten dat de aanpassingen leiden tot minder complexiteit, betere sturingsmogelijkheden en daarmee tot een versnelling in de uitvoering van de maatregelen.

Resultaten VO en MBO en lerarenopleidingen: de basis staat

- In het algemeen lukt het redelijk goed om uitvoering te geven aan de plannen en is men enthousiast over de aanpak en de (voorlopige) resultaten van de inzet. Met name de qua 'speelveld' wat meer eenvoudige projecten – waarbij een beperkt aantal partners en niveaus betrokken is en geen/beperkte deelname van scholen benodigd is – komen goed van de grond. Projecten waarbij het 'speelveld' complexer is en waarbij de inzet van meerdere partners en niveaus vereist is, komen moeizamer van de grond, zeker als niet alle partijen al bij de ideeën-/planvorming betrokken waren. Deels heeft (ook) corona in dit kader een rol gespeeld, met name bij projecten waarbij de inzet en betrokkenheid van scholen benodigd was.
- Duidelijk is dat belangrijke stappen zijn gezet in de aanpak van het lerarentekort. Betrokkenen – merendeels projectleiders en project-/werkgroepen – hebben belangrijke voorbereidende en voorwaardelijke acties in gang gezet. 'De basis staat'. Essentieel is nu dat men vanuit deze basis verder kan 'bouwen' en verbreden. Dit vraagt de stap naar inbedding van de activiteiten in de organisatie, op de werkvloer, in de scholen, in het curriculum en/of in de samenwerking(safspraken) tussen betrokken partijen. Om deze stap te kunnen zetten en concrete veranderingen in de praktijk te realiseren, is de betrokkenheid van en facilitering door het middenmanagement/schooldirecteuren noodzakelijk.

Samenwerking versterkt

- De contacten tussen partners binnen de eigen sector zijn in 2020-2021 en 2021-2022 verder versterkt en betrokkenen zijn daar positief over. Ook met de lerarenopleidingen is de samenwerking gegroeid.
- In de stedelijke aanpak van het *po* moeten de inspanningen die zijn gedaan in het vereenvoudigen van de organisatie gaan leiden tot een grotere betrokkenheid van de kleine schoolbesturen, meer dialoog tussen de schoolbesturen en betrokkenheid en samenwerking tussen schoolbesturen in de verschillende werkgroepen.
- Binnen het *vo* was geen sprake van samenwerking op beleidsniveau of uitvoerend niveau in het kader van Utrecht Leert. Inmiddels vinden de schoolbesturen elkaar weer op bepaalde terreinen en is sprake van afstemming en gezamenlijk optrekken waar dat volgens de betrokkenen kan en meerwaarde heeft. Tegelijkertijd is de aanpak primair (bestuurs)eigen en is gezamenlijkheid in de uitvoering van plannen beperkt.
- In het *mbo* is (net als in de vorige meting) sprake van vrij intensieve samenwerking en uitwisseling op stafniveau, ondanks de (grote) verschillen in grootte en uitgangssituatie. Betrokkenen zijn daar positief over. In de uitvoering gaan zij veelal hun eigen weg. Dat loopt naar tevredenheid. Om slagvaardig te blijven wordt een gezamenlijke aanpak op uitvoeringsniveau niet wenselijk geacht.
- De samenwerking met de *lerarenopleidingen* is in 2020-2021 en 2021-2022 geïntensiveerd en gegroeid. Net als in voorgaande meting vindt die samenwerking plaats op alle niveaus, veelal als integraal onderdeel van de activiteiten. Betrokkenen zijn over het algemeen positief over de samenwerking (zeker in het kader van Samen Opleiden) en benadrukken de meerwaarde van een gezamenlijke ambitie en gezamenlijk optrekken. Tegelijkertijd benoemen ze ook de complexiteit ervan: de verschillen in denkbeelden en belangen.

Gezamenlijkheid versus eigenheid

- De vormgeving van de aanpakken in het po en het vo en mbo tonen de spanning tussen de behoefte aan gezamenlijkheid enerzijds en de behoefte aan autonomie en eigenheid anderzijds. In het po staat de stedelijke aanpak niet ter discussie, maar worden wel vragen gesteld over de reikwijdte van de aanpak (waar gaan de scholen zelf over en wat is gezamenlijk) en de aansluiting van de aanpak op de behoefte van de scholen. In het vo en mbo wordt binnen de gezamenlijke ambitie naar tevredenheid binnen de eigen organisaties uitvoering gegeven aan de aanpak.
- Voor het po is het belangrijk dat er ook vanuit het centrale programmamanagement Utrecht Leert aandacht (blijft) uitgaan naar de behoeftes van individuele scholen en schoolbesturen in de aanpak. Voor alle maatregelen – en de ‘algemene’ maatregelen (o.a. gericht op imago, werving, werken in de stad Utrecht) in het bijzonder – geldt dat afstemming en communicatie met de scholen noodzakelijk is om de aanpak gedragen te laten zijn. Er lijkt ruimte om de gezamenlijkheid op dit punt beter vorm te geven en uit te baten.
- Voor het vo en mbo is het belangrijk om de uitwisseling op stafniveau te blijven continueren / faciliteren. Wel zou nagedacht kunnen worden of er in de vorm waarin wordt uitgewisseld nog verbetermogelijkheden te realiseren zijn. Méér overleg is niet wenselijk; de samenwerkingsstructuur binnen Utrecht Leert wordt al als erg complex ervaren en de vele overlegsgremia (ook naast Utrecht Leert) zijn een breed gedeeld knelpunt. Wel zou overwogen kunnen worden om op onderdelen / momenten andere betrokkenen van binnen en buiten de eigen organisaties uit te nodigen om aan te sluiten bij overleg. Op die manier zou thematisch verdieping kunnen worden gegeven aan het bestaande overleg en kan de kracht van het netwerk worden vergroot.

Borging: naar verduurzaming van de aanpak

- Het huidige projectenportfolio dat wordt uitgevoerd vanuit de lerarenopleidingen is erg projectgebonden en drijft nog sterk op subsidies. Dit is een risico voor de borging van de aanpak. Het uiteindelijke doel in de regio is om naar een gemeenschappelijke agenda toe te werken, waarin projecten en activiteiten in de samenwerking structureel gedragen kunnen worden, zonder de inzet van subsidies. De rol van subsidies is dan een andere: niet bepalend voor de inzet van activiteiten, maar aanvullend, gericht op het versterken van een reeds bestaande, ingezette structuur. Op deze manier kan ingezet worden op structurele verankering.

Verbinding: versterken verbondenheid tussen alle lagen

- Samenhangend met voorgaande conclusie is het belangrijk om een goede verbinding tussen de verschillende niveaus (van bestuurlijk tot uitvoerend niveau) te realiseren. De duurzaamheid van het netwerk en van aandacht voor de thematiek hangt af van of het lukt om – al in een vroeg stadium, in de fase van ideeënontwikkeling en planvorming – de verschillende niveaus/lagen aan het netwerk en thema te verbinden. Dat komt het draagvlak en de betrokkenheid ten goede. Ontwikkeling en verbetering lukt niet als de aanpak blijft drijven op bestuurlijk niveau of niet verder komt dan de enthousiaste inzet van ofwel projectgroepen/-medewerkers ofwel het stafniveau. Uiteindelijk is de ambitie dat de activiteiten doorgang vinden, ook na het stoppen van de subsidies en ook zonder actieve inzet van bestuurders.

- De afgelopen periode lag er in de uitvoering van de aanpak een grote rol weggelegd voor projectleiders (vaak op stafniveau). Dat was belangrijk voor het neerzetten van de organisatie en de voorbereidende stappen. Inmiddels komt er meer focus op de uitvoering in de scholen / teams te liggen. Om de uitvoering niet te laten stranden, is betrokkenheid van het (mid-den)management noodzakelijk. Op dit moment stagneert de uitvoering soms op dit punt. Voor de schoolbesturen is het vroegtijdig betrekken van het middenmanagement in de aanpak en het ophalen van hun behoefte een belangrijk aandachtspunt voor de komende jaren.

Inzet op verbinding, maar vanuit juiste houding

- Het is belangrijk te blijven investeren in de verbinding en samenwerking tussen lerarenopleidingen en scholen. De houding en uitgangssituatie zijn in dit kader essentieel. Scholen kunnen het niet waarderen als lerarenopleiders – zonder afstemming en samenwerking met de scholen – oplossingen bedenken voor problemen van / knelpunten in de scholen (in dit geval het probleem lerarentekort). Dit speelt ook vice versa. Van groot belang is dat lerarenopleiders en scholen elkaar sneller/direct betrekken en in een vroeg stadium gezamenlijk nadenken over na te streven doelen en ieders rol en inzet daarbij. Dit bevordert dat lerarenopleiders en scholen direct *naast* elkaar staan in plaats van *tegenover* elkaar. Bij de projecten opgestart in het kader van Utrecht Leert en ULOA is dit niet altijd goed verlopen en moe(s)t veel tijd en energie gestoken worden in het bij elkaar brengen van partijen en plannen, zodanig dat de opzet zoals weergegeven op ‘papier’ ook daadwerkelijk in de praktijk uitvoering kan vinden.

Focus en verbinding in planvorming

- Door de grote hoeveelheid projecten en activiteiten in het kader van Utrecht Leert en ULOA is het bij betrokkenen niet inzichtelijk welke projecten en activiteiten er allemaal zijn, hoe deze projecten zich tot elkaar verhouden en wat de samenhang is. Bij de lerarenopleidingen komt dit deels ook omdat lopende projecten (nog) niet direct op de kernactiviteiten van de betrokken lerarenopleidingen zijn gericht, maar zich nog enigszins op de ‘marges’ van de organisaties bevinden. Het gevolg is dat verschillende, maar soortgelijke, projecten en activiteiten naast elkaar bestaan, zonder dat men van elkaars inzet op de hoogte is. Inspanningen om hierin de afstemming te zoeken hebben tot nog toe niet tot het gewenste resultaat geleid.
- (Veel) meer focus is essentieel om de komende jaren grotere stappen te maken. Een gemeenschappelijke agenda met een paar kernlijnen/hoofdthema’s en daaronder een overzichtelijk aantal projecten, die qua thematiek aan elkaar verbonden zijn, zou de focus kunnen verscherpen. Het gaat dan om hoofdthema’s die de kernactiviteiten van iedere organisatie raken. Binnen de kernlijnen horen betrokkenen van elkaar te weten waar ze mee bezig zijn en hoe de verschillende projecten en elementen zich tot elkaar verhouden. Dat vraagt ‘eigenaren’ per kernlijn, die niet alleen zorgen voor het verbinden van de projecten *binnen* hun kernlijn, maar die ook in samenwerking met de ‘eigenaren’ van de andere kernlijnen zorgen voor aansluiting tussen de thema’s. Belangrijk is tevens dat de ‘eigenaren’ van deze kernlijnen bekend zijn bij en bereikbaar zijn voor alle betrokken partners.

Datagestuurd werken

- Hoewel betrokkenen het gevoel hebben met de goede dingen bezig te zijn, is het op dit moment niet (goed) mogelijk om de effecten van de aanpak inzichtelijk te maken. Dat heeft deels te maken met de fase waarin de aanpak zich in 2020 en 2021 bevond. Maar nu de 'basis' staat, zal de komende jaren steeds meer focus op het uitvoeringsniveau komen te liggen. Om na te gaan in hoeverre de aanpak effect heeft zou de komende jaren meer aandacht/bewustzijn moeten zijn voor datagestuurd werken. Hoewel de ontwikkeling van het lerarentekort van meer zaken afhankelijk is dan alleen de aanpak Utrecht Leert (denk ook aan ontwikkeling corona, huizenmarkt, etc.), is het relevant om aandacht te hebben voor zowel 'outcome' gerelateerde cijfers (ontwikkeling tekort, instroom in de lerarenopleidingen / tekortvakken, voortijdige uitstroom, etc.) als de 'output' van de ingezette activiteiten. Denk aan aantallen zij-instromers (per bestuur en totaal), tevredenheid over begeleidingstrajecten, deelname aan informatiebijeenkomsten, etc. Waar onderdelen in de aanpak niet meetbaar zijn, zou (meer) aandacht kunnen zijn voor 'merkbare' effecten. Meer zicht op de cijfers en ontwikkelingen hierin kunnen, in combinatie met meer kwalitatieve informatie, helpend zijn in het bijsturen van de aanpak. Belangrijk is om daarbij oog te houden voor zowel het totaal, als voor verschillen tussen individuele scholen of besturen.

Kennisdeling: op zoek naar de juiste vorm

- Duidelijk is dat men nog zoekende is naar een juiste vorm van kennisdeling. De verschillende thema's, projecten, sectoren, partners, lagen/niveaus en tafels maken kennisdeling complex. Wat bespreek je waar en met wie, hoe zorg je voor verbinding, hoe zorg je ervoor dat de kennisdeling een meerwaarde heeft in relatie tot de tijdsinvestering, etc.? Corona maakte de kennisdeling de afgelopen jaren nog moeilijker. De 'georganiseerde' kennisdeling vond vaak wel doorgang, maar het 'niet-georganiseerde' en informele contact vielen weg. Ook en juist in de toevallige ontmoetingen vindt veel uitwisseling plaats van ervaringen, ideeën, e.d.
- Kennisdeling binnen het eigen bestuur is al een uitdaging op zich, laat staan kennisdeling met andere besturen binnen de eigen sector (bijv. binnen vo of binnen mbo) of – nog lastiger – met besturen van andere sectoren (bijv. po met vo/mbo). Binnen het vo zet men met name in op kennisdeling binnen het eigen bestuur, met de eigen scholen. Kennisdeling tussen schoolbesturen is vanwege verschillen in ontwikkelingsfase en bestuursvisie ingewikkelder. Binnen het mbo is kennisdeling op stafniveau tussen de mbo-instellingen in Utrecht vanzelfsprekender; zij vinden elkaar op allerlei thema's. Op uitvoerend niveau vindt ook daar kennisdeling vooral binnen de eigen mbo-instelling plaats.
- Om kennisdeling tussen besturen en sectoren aan te jagen, zijn een aantal aspecten belangrijk: kennisdeling moet geen doel op zich zijn, het grootschaliger maken van kennisdeling zorgt ervoor dat het in de praktijk minder oplevert, de tijdsinvestering en de meerwaarde van kennisdeling moeten in balans zijn.
Voor intersectorale kennisdeling zou gezocht moeten worden naar thema's die niet raken aan de situatie van werken in een specifieke onderwijssector, maar juist universeel zijn. Po, vo en mbo hebben allen te maken met beginnend docenten en wat dit met zich meebrengt. Universele thema's voor al deze startende docenten zijn bijvoorbeeld klassenmanagement, of als startende docent een plek vinden in een team. Kennisdeling op een dergelijk thema kan dan nuttig zijn.

Bijlage – Overzicht interviews

Primair onderwijs

Functie	Organisatie
Voorzitter college van bestuur	PCOU Willibrord
Voorzitter college van bestuur	SPO Utrecht
Voorzitter college van bestuur	KSU
Medewerker afdeling onderwijskwaliteit en innovatie	PCOU Willibrord
Manager HR	PCOU Willibrord
Directeur professionalisering	SPO Utrecht
Projectleider zij-instroom	KSU

Voortgezet onderwijs

Functie	Organisatie
Voorzitter college van bestuur	PCOU Willibrord
Manager PCOU Willibrord Academie	PCOU Willibrord
Schoolopleider	Gerrit Rietveld College (PCOU Willibrord)
Voorzitter college van bestuur	NUOVO
Adviseur Strategisch HRM	NUOVO
HR-adviseur	NUOVO

Middelbaar beroepsonderwijs

Functie	Organisatie
Voorzitter college van bestuur	ROC Midden Nederland
Coördinator Samen Opleiden	ROC Midden Nederland
Directeur HRM	ROC Midden Nederland
Schoolopleider	ROC Midden Nederland, Techcampus
Beeldcoach	ROC Midden Nederland
(Beeld)coach	ROC Midden Nederland
Lid college van bestuur	MBO Utrecht
Hoofd P&O	MBO Utrecht

Functie	Organisatie
Projectleider opleiden in de school	MBO Utrecht
Schoolopleider (4x)	MBO Utrecht
Instituutsopleider	Hogeschool Utrecht
Voorzitter college van bestuur	Grafisch Lyceum Utrecht
Hoofd Onderwijsontwikkeling	Grafisch Lyceum Utrecht
Hoofd P&O	Grafisch Lyceum Utrecht
Coach	Grafisch Lyceum Utrecht
Voorzitter college van bestuur	Nimeto
Lid managementteam	Nimeto
HR-adviseur	Nimeto
Docent	Nimeto
Startende docent	Nimeto

Lerarenopleidingen

Functie	Organisatie
Voorzitter ULOA	Hogeschool Utrecht
Lid stuurgroep ULOA	Universiteit Utrecht
Voorzitter college van bestuur	Hogeschool Utrecht
Projectleider	Hogeschool Utrecht
Programmaleider Partners in Opleiding en Ontwikkeling en Hogeschooldocent Nederlands	Marnix Academie
Instituutsopleider	Hogeschool Utrecht, Instituut Theo Thijssen
Instituutsopleider	Hogeschool Utrecht, Instituut Theo Thijssen
Schoolopleider	KSU
Schoolopleider	SPO Utrecht, OBS Overvecht

