Dienst Uitvoering
Subsidies aan Instellingen
Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Onderwijs Regio Zaanstreek Waterland (OR OZW) – *plan van aanpak*

Subsidieregeling Landelijk dekkend netwerk onderwijsregio's

De Eigen Wijs
de werf
EMPO
RAP 2 Waterland
SAMEN OPLEIDEN NOORD-HOLLAND
De Noord-Hollandse SamenScholing
OPSPOOR
Zaan Primair
Openbaar onderwijs
Stichting Katholiek Onderwijs Volendam
agora
CPOW
RAP 2 Zaanstad
Educatieve Master Primair Onderwijs

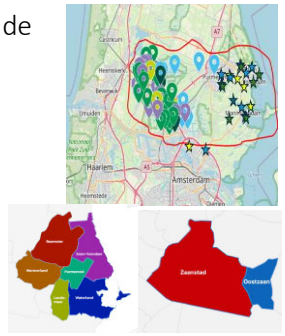
1. Inhoudsopgave

Inhoudsopgave 2
1. Inleiding 3
a. Verbonden partners 3
b. Gefaseerde ontwikkeling 3
Leeswijzer 3
2. Arbeidsmarktverkenning 4
a. Demografische kenmerken 4
b. Sociaaleconomisch profiel 5
3. Ambitie 7
a. Doorgaande leerlijn 7
b. Bevoegde en bekwame leerkrachten 7
c. Ambitie 7
4. Pijlers & activiteiten 8
a. Pijlers & resultaten 8
b. Activiteitenplan 9
5. Organisatie 18
a. Uitgangspunten 18
b. Organisatie 19
c. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden 20
d. Monitoring 21
e. Ontwikkelagenda 22
Bijlage 1: Gemeenten, deelnemers & ondertekening 23
Bijlage 2: Aantallen leerlingen & studenten 24
Bijlage 3: Profiel programmaleider 25
Bijlage 4: Aanbeveling van de realisatie-eenheid 27

1. Inleiding

In een onderwijsregio werken schoolbesturen, lerarenopleidingen en de beroepsgroep samen om te zorgen voor voldoende en goed opgeleid onderwijspersoneel. De activiteiten moeten worden uitgevoerd in de periode 1 januari 2025 tot en met 31 december 2025. De regeling vormt de basis voor de beoordeling van het plan van aanpak. Alle partijen (schoolbesturen, mbo-instellingen en lerarenopleidingen) in de onderwijsregio moeten de aanvraag en daarmee het plan van aanpak ondertekenen. Het plan van aanpak, de aanbevelingen van de Realisatie-Eenheid en de lijst met deelnemende partijen van een onderwijsregio worden na toekenning van de subsidie openbaar gemaakt volgens de voorschriften in de Algemene verordening gegevensbescherming.

a. Verbonden partners



Een Onderwijsregio (OR) moet geografisch verbonden zijn. De oprichters van de OR Zaanstreek Waterland hebben daarom de PO besturen verenigd die betrokken zijn in de samenwerkingsverbanden Zaanstreek en Waterland. De besturen VO en MBO in deze regio zijn reeds verbonden aan een andere OR. Deze partners trekken in de RAP regio's al samen op om te zorgen voor voldoende en goed opgeleid onderwijspersoneel. Hierin zijn de volgende gemeenten betrokken: Edam-Volendam, Purmerend, Landsmeer, Zaanstad Oostzaan, Waterland en Wormerland.

De uitgangspunten van deze regio's samen met de uitgangspunten van de daarin werkende SO&P's vormen dan ook het inhoudelijk fundament van dit plan. Per slot gaan zowel de RAP-regio's als de SO&P's op in de Onderwijsregio.

a.

b. Gefaseerde ontwikkeling

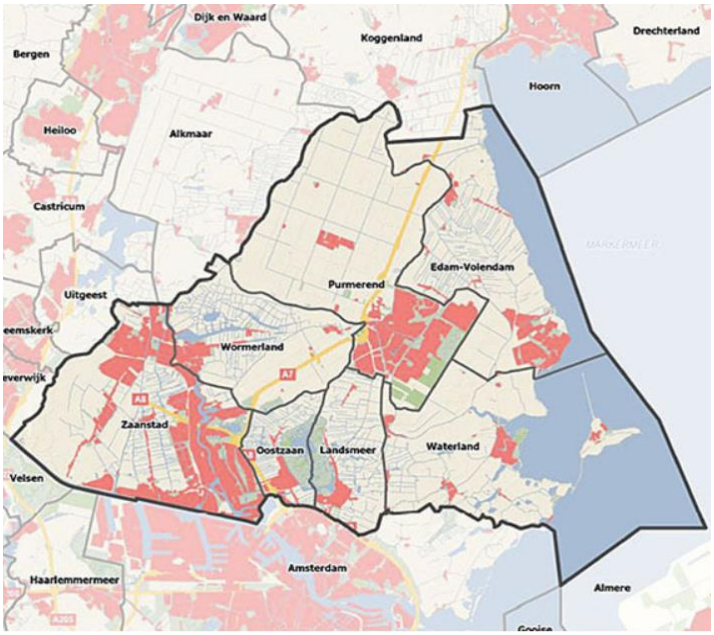
Het eerste jaar 2025- 2026 willen de partners gebruiken om hun samenwerking te ontwikkelen. Dat doen ze door bestaande initiatieven uit de RAP en SO&P's voort te zetten, deze te evalueren en vervolgens een nieuw initiatief te formuleren. Ook oriënteert de OR zich in het eerste jaar op de samenwerking met een andere regio, waardoor er conform uitgangspunten meerdere sectoren verbonden kunnen worden en de schaal vergroot kan worden. In jaar twee 2026-2027 willen de partners resultaatgericht sturen op hun doelbereik en nieuwe samenwerkingen daadwerkelijk vormgeven. Deze leidende principes staan verwoord in hoofdstuk 4.

b. Leeswijzer

Hoofdstuk 2 beschrijft de arbeidsmarktanalyse. Vanuit de conclusies van deze analyse heeft de OR OZW in hoofdstuk 3 haar ambitie geformuleerd. Deze ambities worden verwezenlijkt middels het in hoofdstuk 4 opgenomen activiteitenplan. Hoofdstuk 5 beschrijft de wijze waarop de onderwijsregio is georganiseerd, hoe zij zich wil ontwikkelen en hoe de monitoring van de doelen plaatsvindt.

2. Arbeidsmarktverkenning

Zaanstreek-Waterland is een landelijke regio bestaande uit zeven gemeenten met twee steden. De regio heeft circa 340.800 inwoners waarvan er 161.389 in Zaanstad wonen en 92.240 in Purmerend. De overige inwoners wonen in de gemeenten Edam-Volendam, Landsmeer, Oostzaan, Waterland en Wormerland.



a. Demografische kenmerken

De leeftijdsopbouw in de regio is vergelijkbaar met het Nederlandse gemiddelde, met enkele opvallende kenmerken:

- Ongeveer 57% van de bevolking is tussen 20 en 65 jaar oud;
- In de meeste gemeenten wonen meer jongeren (onder 20 jaar) dan 65-plussers, met uitzondering van Waterland en Wormerland
- Het percentage 65-plussers varieert sterk per gemeente, van ongeveer 18% in Zaanstad tot bijna 25% in Waterland
- De demografische druk (verhouding tussen niet-werkende en werkende bevolking) varieert sterk per gemeente, van 68,6 in Zaanstad tot 86,4 in Waterland[1].

Bevolkingsdichtheid

Er zijn grote verschillen in bevolkingsdichtheid binnen de regio, variërend van 142 inwoners per km² in de landelijke omgeving tot 3.509 inwoners per km² in Purmerend. De meeste gemeenten verwachten verdere bevolkingsgroei, met Beemster die de grootste toename (32,5%) voorspelt tegen 2050. Edam-Volendam verwacht een lichte afname.

Diversiteit

Er is een toenemende diversiteit in de bevolkingssamenstelling. In Zaanstad bijvoorbeeld is het aandeel inwoners met een Nederlandse achtergrond gedaald van 80% in 1996 naar 62% in 2024. De

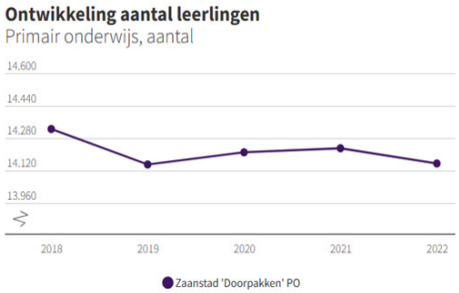
gemiddelde huishoudgrootte neemt af in bijna alle gemeenten, wat wijst op een trend naar kleinere huishoudens.

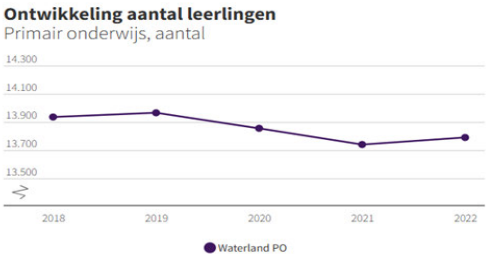
b. Sociaaleconomisch profiel

De sociaaleconomische situatie in de Zaanstreek-Waterland regio, gekenmerkt door lagere inkomens, opleidingsniveaus en toenemende ongelijkheid, draagt significant bij aan onderwijsachterstanden. Deze achterstanden concentreren zich vooral in specifieke wijken en onder bepaalde bevolkingsgroepen.
De banengroei in de regio Zaanstreek-Waterland vlakt af. In 2024 wordt een minimale groei van 0,1% verwacht. De werkgelegenheid groeit wel in de maatschappelijke sectoren en ICT.

Leerlingen aantallen en arbeidsmarkt situatie in het Primair Onderwijs

De regio Zaanstreek-Waterland heeft de afgelopen jaren te maken gehad met een lichte daling van het aantal leerlingen. Tussen 2018 en 2022 nam het aantal leerlingen in de hele provincie Noord-Holland af met 2,3% die trend is ook zichtbaar in de regio Zaanstad. In de regio Waterland is sprake geweest van een lichte stijging. Momenteel (in 2024) zijn de leerling aantallen vergelijkbaar met die van 2022.

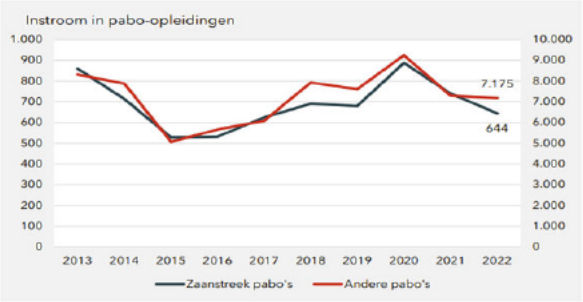




De sociaal-emotionele problematiek en het percentage leerlingen met een grotere zorgvraag neemt toe. Het bieden van de juiste ondersteuning wordt complexer naarmate het leerlingaantal en daarmee de inkomsten van de scholen dalen. Door de groei van de sociaal-emotionele problemen bij leerlingen wordt een groter beroep gedaan op de inzet van een team van onderwijsprofessionals, wat de werkdruk en daarmee de belastbaarheid niet ten goede komt. Het percentage leerlingen dat te kampen heeft met taalachterstanden en laaggeletterdheid neemt toe, maar is in lijn met het landelijk gemiddelde. Desalniettemin blijft het een zorgelijke ontwikkeling waarvan het onderwijs een extra uitdaging ervaart om een passende aanpak te ontwikkelen. Hier komen opleiden en toekomstgericht organiseren samen.

Instroom

De instroom van studenten afkomstig uit de OR OZW in de lerarenopleidingen laat een dalende trend zien. Mogelijk ligt de oorzaak daarvan door een aantrekkende werking van de regio Amsterdam waar studenten een beter arbeidsperspectief lijken te hebben. Om deze trend goed te duiden is een nadere analyse is gewenst. Dit is als actie opgenomen in het activiteitenoverzicht.



Op basis van de RAP-regio Zaanstad en RAP-regio Waterland zijn de volgende per 2022 data[1] bekend. Om de context van de data goed te scheppen, een paar opmerkingen:

- *Landelijk*: het landelijk tekort aan leerkrachten is 9,5% en van directeuren 15,5%. De tekorten in deze regio ligt fors boven het landelijk gemiddelde.
- *Prognose*: door een krimpende populatie verwacht Center Data (OCW) een licht krimp tot 2029 om vervolgens – door vergrijzing – terug te groeien naar de huidige tekorten.
- *Tekort*: het verschil tussen de berekende tekort percentages en werkelijke tekort percentages wordt verklaard doordat functies vervuld worden door onbevoegd personeel, zonder dat deze functie open staat.

PO			
	RAP Zaanstad	*RAP Waterland*	*Totaal*
Leerlingen	14.115	13.790	27.905
Professionals FTE	1.180	1.100	2.180
Onvervuld FTE	55	60	115
Onvervuld %	5%	5%	5%
Werkelijk tekort leerkrachten	13,8%	9,3%	11,75%
Werkelijk tekort directeuren	24,1%	21,2%	22,65%
SBO/SO			
	RAP Zaanstad	*RAP Waterland*	*Totaal*
Leerlingen	260	375	635
Professionals FTE	60	65	125
Werkelijk tekort leerkrachten			
Werkelijk tekort directeuren			

[1] https://www.aanpaklerarentekort.nl/regios/primair-onderwijs/waterland

3. Ambitie

Vanuit de in hoofdstuk 2 verwoorde arbeidsmarktanalyse hebben de betrokken deelnemers van de OR OZW zich in lijn met de wettelijke opdracht (§3.a) de volgende ambitie (§3.c.) gesteld. De conclusie van de arbeidsmarktanalyse is opgenomen in §3.b.

a. Doorgaande leerlijn

Besturen, scholen hebben de wettelijke opdracht (WPO) om met hun partners voor iedere leerling een doorgaande leerlijn te verzorgen. Dat betekent dat iedere leerling uitgedaagd wordt op zijn of haar niveau om de volgende stap in ontwikkeling te nemen. De kwaliteit van het onderwijs is daarmee richtinggevend.

b. Bevoegde en bekwame leerkrachten

De kwaliteit van onderwijs staat of valt bij de persoon die voor en/of naast de leerling staat. Uit de arbeidsmarktanalyse in hoofdstuk twee spreekt de urgentie om in de samenwerking tussen besturen en opleiders onverminderd hard te werken aan het terugdringen van het tekort aan leerkrachten en directeuren en het behouden en ontwikkelen van deze professionals.

c. Ambitie

De OR OZW heeft de ambitie daarmee als volgt geformuleerd:

"De OR OZW wil de onderwijskwaliteit verhogen door ervoor te zorgen dat in 2027 95% van de leerlingen een bekwaam en bevoegd team om zich heen heeft dat zorgt dat de leerling een doorgaande leerlijn en een kansrijke positie in de regio heeft".

Leraren voor de groep

De OR OZW stelt met deze ambitie de ontwikkeling van de leerling en de kwaliteit van het onderwijs voorop. Deze kwaliteit wordt verzorgd door een team van professionals met ieder zijn rol. Het hebben van een bevoegde leerkracht voor de groep is daarmee niet in ieder concept de beste oplossing, vinden de deelnemers. De kwantitatieve inzet moet zich dan ook altijd verhouden tot de kwaliteit van onderwijs.

Pijlers om aan te werken

Deze ambitie impliceert dat de inzet gericht is op het werven, matchen, opleiden, begeleiden en professionaliseren van haar onderwijsprofessionals. Dit vraagt om een kritische, resultaatgerichte houding, waarin samenwerking een middel is om haar doelen efficiënt te bereiken. Dit zijn kort verwoorde uitgangspunten die meer expliciet verwoord zijn in §5.a Leidende principes.

4. Pijlers & activiteiten

Om het onderwijsteam te versterken richt de OR OZW zich op werven, matchen, opleiden, begeleiden en professionaliseren. Daarnaast wordt de pijler 'Samen' toegevoegd waarin nieuwe initiatieven ondergebracht worden die solidariteit vereisen en meerdere pijlers beslaan.

Evaluatiekader

Per pijler is een kritische prestatie indicator (k.p.i.) om te richten en te evalueren. Aan elke pijler zijn activiteiten gekoppeld die bijdragen aan het behalen van het gestelde resultaat (k.p.i.). Deze activiteiten worden kort beschreven.

Fase 1: doorzetten wat er al is

In het startjaar 2025-2026 vormen de activiteiten van de betrokken SO&P's en RAP-regio's de basis. De voortgang van de activiteiten en hun bijdrage aan de resultaten wordt periodiek geëvalueerd, zie hoofdstuk 4. De onderbouwing van de activiteiten is dan ook terug te vinden in de originele plannen van de RAP's Zaanstad en Waterland en voortkomend uit de SO&P's EMPO, Samen opleiden NH en NH- samenscholing. Per 2025 zal een SO&P met de HvA hieraan toegevoegd worden. Conform de PDCA cyclus als beschreven in hoofdstuk 5: organisatie worden deze activiteiten periodiek geëvalueerd en bijgesteld/doorgezet/gestopt waar nodig.

Fase 2: vernieuwing

Per pijler zijn ook 'nieuwe' herkenbare activiteiten toegevoegd. Waar ruimte ontstaat - door efficiency, andere keuzes, aanvullende financiering vanuit de plusregeling of een groeifonds - kunnen deze dan ingezet worden. In het activiteitenoverzicht zijn deze activiteiten opgenomen als fase 2 en bestaande activiteiten als fase 1. Dit omdat eerst de basis wordt gelegd met bestaande activiteiten, niet per se om dit ook volgtijdelijk moet. Sommige activiteiten als genoemd bij fase 2 kunnen heel goed bij de starten in fase 1. Ook de toelichting van deze activiteiten is opgenomen onder deze tabel.

Een loket: samen ontwikkelen vanuit klantreis

De pijlers vormen over meerdere doelgroepen de klantreis. Het lijkt logisch om deze nu nog losse activiteiten onder te brengen bij één loket zodat de klantreis door de pijlers heen inzichtelijk in afstemming georganiseerd wordt, het lerend vermogen wordt versterkt en efficiëntie optreedt. Nu worden de activiteiten onderstaand nog los benoemd ten behoeve van het overzicht.

a. Pijlers & resultaten

Onderstaand zijn per pijler de resultaten opgenomen die de OR OZW gezamenlijk wil realiseren. Met als eerste horizon 2027 zijn de KPI's uit de bestaande SO&P's en RAP's leidend. In de doorontwikkeling van het programma (PDCA) zal nadrukkelijker worden gekeken naar de doelgroepen-mix (zie omschrijving bij de eerste pijler) en worden de KPI's aangescherpt.

	Pijler	Omschrijving	2025	2026	2027
2.	Werven	*Kwantiteit*: aantal geworven studenten ● zij-instromers in beroep ● zij-instroom in opleiding ● deeltijd ● voltijd ● OA/OOP ● ALO/PABO ● (V)SO			
		● *Kwaliteit*: % uitstroom			
3.	Matchen	*Kwantitatief*: geworven studenten hebben een opleidingsplek.			
		Kwantitatief en kwalitatief: studenten krijgen tijdens hun opleiding de kans om een bij hun talenten passende plek in het onderwijs te vinden.			
		Samen: opleidingsplekken worden bij erkende opleidingsscholen verdeeld volgens nader overeen te komen uitgangspunten.			
4.	Opleiden	*Kwantitatief*: % studenten opgeleid in SOP.			
		Kwantitatief: in- & uitstroom			
		Samen: vergroten doelgroepen mix en daarbij passende opleidingsvormen harmoniseren stagevergoedingen			
5.	Begeleiden	*Kwantitatief*: ● % starters begeleid ● % 2-5 jarige begeleid			
		Kwantitatief: tevredenheid			
		Samen: samen opgestelde begeleidingsstructuur			
6.	Professionaliseren	*Kwantitatief*: ● 2-5 jarige in professionalisering ● 6-> in professionalisering			
		Kwantitatief: tevredenheid			
		Samen: roulatie van professionals Samen: professionalisering mogelijkheden + aantrekkelijke loopbaanpaden			
7.	Samen	Toekomstgericht organiseren: x pilots gestart			
		Samen opleiden 100%			
		Eén loket voor klantreis			
		Invalpool			
		Gerichte monitoring en evaluaties tbv lopende trajecten.			

c. b. Activiteitenplan

Per pijler worden de onderstaande activiteiten ontwikkeld om de resultaten per pijler te realiseren.

(a) Werving				
Nr.	Doelgroep	Activiteit	Periode	Resultaat
1.	Potentiële studenten	Bijdrage aan de landelijke imago campagne	09-2024- t/m 07-2025	> verhoogd imago > Aanmeldingen regulier > Aanmeldingen zij instromer
2.	Informatiepunt (online)	Doorzetten en wellicht samenwerken met andere regio's. ● Evaluatie op inhoud, effect en participatie ● Ontwikkelplan opstellen ● Uitvoeren en evalueren	1.1.'25 t/m 31.3.'25	1 regionaal loket met: > views > verblijftijd. > tevredenheid
3.	Studenten	a. Werving pabostudenten door voorlichting.	1.1.'25 t/m 31.12.'25	15+ aanmeldingen PABO verkort
		b. Aantrekkelijker maken van de opleiding door vergoeding & afbouw dubbel staan		
		c. Goede voorlichting over opleidingsroutes		
4.	OOP/OA	Deze werving van ondersteuners en assistenten die door willen groeien tot leerkracht borgen in eigen & partnerorganisaties.	1.1.'25 t/m 31.12.'25	Geborgd inzichtelijk proces > 10 aanmeldingen
5.	Zij-instromers	a. Werving second-career teachers (i.s.m.) lerarenopleidingen	1.1.'25 t/m 31.12.'25	> zij-instroom aanmeldingen
		b. Aantrekkelijk maken van zij-instroomtraject		
6.	Stille reserve	a. Zorgdragen voor voldoende studietijd.		
7.	Herintreders	a. Onderzoek doen naar de doelgroep en hun behoeften → propositie maken → actie ondernemen.	31.3.'25	4 herintreders terug laten keren in het primair onderwijs.
		b. Informatie verstrekken via 2.	doorlopend	
Fase 2				
1.	Concurrentiepositie (zie 2)	a. Onderzoek doen naar concurrentiepositie b. A vertalen naar een propositie aan doelgroepen.	2025	Meer bewuste kiezers voor regio
2.	M&C plan	a. Doelgroep en concurrentie onderzoek uitvoeren; b. Propositie & aanpak formuleren c. Uitvoeren en bijsturen	1.3.'25 1.5.'25 1.7.27	> Gerichte werving t.a.v. kanalen en behoeften > Aanmeldingen
3.	Werktijdfactor	Een aanpak maken om de werktijdfactor te verhogen.	1.2.'25	> werktijdfactor tot 0,8 fte

Toelichting:

<u>Fase 1:</u>

1. Potentieel: door bij te dragen aan de lopende en nog te starten nationale campagne de aantrekkelijkheid van het beroep verhogen.
2. Informatiepunt: Vanuit RAP Waterland is een 'virtueel' centraal informatieloket ingericht voor alle geïnteresseerden die in het onderwijs willen gaan werken opgericht. Deze geïnteresseerden vinden hier informatie over opleidingsroutes, begeleidingsmogelijkheden, vacatures en over de deelnemende schoolbesturen en scholen. Dit loket wordt geëvalueerd en uitgebreid op inhoud en regio waar nodig.
3. Studenten: Meer startbekwame leraren werven via de diverse opleidingstrajecten.

Tussen de geïnteresseerden voor het zij-instroomtraject zit ook potentieel dat graag het heft in eigen hand wil nemen en niet alleen afhankelijk wil zijn van de toelating tot de zij-instroomtrajecten bij een schoolbestuur. Het goed informeren en adviseren over de mogelijkheid van het volgen van passende lerarenopleidingen om een bevoegdheid te halen kan extra potentie aantrekken. Voor deze groep is een goede begeleiding op de werkplek extra belangrijk omdat ervaring in het eerste jaar middels een stage van 1 dag per week opgedaan wordt.

4. OOP/OA: Samen onderzoek doen naar potentieel binnen de eigen organisaties onderwijsassistenten, lerarenondersteuners) en partnerorganisaties (pedagogisch medewerkers) en deze medewerkers via de (b) deeltijdopleiding intern opleiden tot leraar (met als tussenstap leraar ondersteuner schaal 8).

5. Zij-instromers: Bij de werving kandidaten goed informeren en adviseren over de mogelijkheid van het volgen van een passend opleidingstraject.

6. Stille reserve: Stimuleren, motiveren en begeleiden van personen met een onderwijsbevoegdheid die buiten de onderwijssector werkzaam zijn om in het onderwijs te gaan werken

7. Herintreders: Onderzoek doen naar het potentieel met po-bevoegdheid dat de loopbaan heeft onderbroken of is uitgestroomd naar een andere sector. Via diverse activiteiten worden deze potentiële herintreders geënthousiasmeerd voor het huidige onderwijs en gestimuleerd om opnieuw voor het onderwijs te kiezen.

<u>Fase 2</u>

1&2. M&C: Voor alle doelgroepen in elke fase van hun klantreis een kwalitatief en kwantitatief marketingonderzoek - inclusief concurrentiepositie- doen om aantallen, kanalen, magical moments en behoeften in kaart te brengen en gerichte waardeproposities op te formuleren. #evidence based werken. Dit onderzoek kan periodiek worden geactualiseerd en is de basis van al het handelen. Op basis daarvan kan gerichter worden gestuurd in de aandacht voor de verschillende doelgroepen en aansluiting met opleiders. Doel van dit plan is dus dat er via de juiste kanalen met doelgroepen over de bij hun passende opleidingsvarianten gecommuniceerd wordt. Dat kan ook 'licht' beginnen door een overzicht per doelgroep te maken en dan onderzoek waar nodig toe te spitsen.

3. Werktijdfactor: De werktijdfactor ligt lager in deze regio dan bijvoorbeeld in Amsterdam. Die wil de OR OZW verhogen. Hiertoe maakt ze een gedeeld plan passend binnen de personele ontwikkelcyclus en stuurt cyclisch op de ontwikkeling.

(b) Matchen				
Nr.	Doelgroep	Activiteit	Deadline	Resultaat
1.	Opleidingsaanbod	a. Behoeften onderzoek doen bij de doelgroep - zie ook a.2.2 M&C. b. Opleidingen doorontwikkelen	zie 2.2.a.	>instroom <uitstroom
2.	Regulier	a. Continueren van samenwerking t.a.v. regionaal loket (informatiepunt)	doorlopend	>instroom <uitstroom
		b. Behoud van werkplezier en lagere uitval.	doorlopend	
3.	Alle doelgroepen	a. Studenten de mogelijkheid geven voor brede ontwikkeling.	doorlopend	>instroom <uitstroom
		b. Stageplaatsen bieden met begeleiding	doorlopend	
4.	Herintreders	a. Herintreders kennis laten maken met de diversiteit van de scholen binnen de stichtingen. b. Initiatief verbinden aan één loket (f.2), om het centraal te coördineren.	1.1.'25 t/m 31.12.'25	> herintreders blijvend verbonden
Fase 2				
1.	Loopbaanpaden	a. Loopbaanpaden ontwikkelen en matchen, borgen in P-cyclus en inhoud hebben met 3 a+b. b. aansluiten bij landelijke ontwikkeling van loopbaanpaden (o.a. herijkte bekwaamheidseisen voor start- en vakbekwaam en ontwikkelpaden tot expert vanuit Nationale Aanpak Professionalisering Leraren).		>imago >instroom <uitstroom
2.	Contracteren (ook a.)	Voor studenten een regionaal contract opstellen die zorgt voor een brede oriëntatie en gerichte vervolgstap voor professional en school.	1.3.'25	> behoud > kwaliteit > tevredenheid

Toelichting:

<u>Fase 1:</u>

1. Opleidingsaanbod: Om het opleidingsaanbod breed beter aan te laten sluiten bij de behoeften van de (potentiële) doelgroep) worden de behoeften onderzocht om de opleiding o.b.v. behoeften door te ontwikkelen waar mogelijk en gewenst passend binnen ieders rol.
2. Regulier: Door de informatievoorziening steeds beter te organiseren wordt bewust gekozen en ontstaat minder uitval en meer instroom.
3. Studenten: het werk uitdagend maken door aanwezige kwaliteiten ook breed in te zetten door het creëren van duo-functies of het ruimte bieden aan loopbaanontwikkeling door stageplekken, aantrekkelijke stagevergoedingen, mogelijkheden voor zij-instroom in opleiding
4. Herintreders: beter keuzes helpen maken door een breed spectrum onder de aandacht te brengen. Dit moet - voor alle doelgroepen - onderdeel worden van de brede klantreis.

<u>Fase 2:</u>

1. Loopbaanpaden: Perspectief brengen in ontwikkeling door loopbaanpaden te creëren en te koppelen aan ontwikkelroutes. Deze borgen in P-cyclus en in strategisch HR beleid. Dit zorgt voor perspectief en verbinding.

2. Contracteren: De OR OZW wil onderzoeken hoe ze vooraf in verwachtingen kan managen dat de studenten een brede oriëntatie op het werkveld hebben en wederzijds overeenkomen op scholen geplaatst worden waar de grootste behoefte bestaat en de student/collega zijn talenten kwijt kan. Zo ontstaat een win-win situatie.

(c) Opleiden				
Nr.	Doelgroep	Activiteit	Periode	Resultaat
1.	OOP/OA	a. Omscholing naar leraar ondersteuner/leraar.	1.1.'25 t/m 31.12.'25	6 extra studenten
		b. Aantrekkelijk maken opleiding		
		Fase 2		
1.	Modulair	a. Verkennen tot modulair opleiden; b. PVA/concept ontwikkelen c. Uitvoeren	feb. 2025 mrt. 2025 april 2025	Nieuwe doelgroep leerkrachten
2.	SO&P	<u>Borgen</u> Borgen van bestaande SO&P activiteiten.	1.1.'25 t/m 31.12.'25	100% doorzetten activiteiten SO&P activiteiten
		<u>100% samen opleiden</u> a. Plan van aanpak/concept ontwikkelen b. Uitvoeren c. Monitoren	1.3.'25 1.6'25 vervolg	100% regionale dekking in opleiden en begeleiding
		<u>Kwaliteit</u> a. Gezamenlijk beeld over opleidingskwaliteit ontwikkelen om daarop passend binnen ieders rol actie op te ondernemen.		> opleidingskwaliteit > instroom <uitstroom
		<u>Samenwerking</u> a. Onderzoeken hoe de samenwerking tussen de partnerschappen SO&P binnen de regio en regio overstijgend efficiënter kan worden ingericht. b. Inrichten, borgen en evalueren op basis van onderzoek opbrengsten.	1.3.'25 1.5'25	➢ efficiency
3.	(V)SO	a. Behoefte onderzoek b. Concept/BC ontwikkelen waarom, hoe en wat specialistische (V)SO c. Ontwikkelen d. live	mrt 2025 Juni 2025 1 jan 2026 1 sept. 2026	Nieuwe doelgroep leerkrachten
4.	Resultaatafspraken	a. Resultaatafspraken op schoolniveau maken over hoeveel leerkrachten worden opgeleid b. Dit opnemen in het regulier evaluatiekader.	1 mrt 2025 PDCA	> gerichte inzet > eigenaarschap

Toelichting:

<u>Fase 1:</u>

1. OOP: Hiervoor wordt de opleiding aantrekkelijk gemaakt. door middel van: • Vergoeding van de opleiding; • Tegemoetkoming in het studiemateriaal (o.a. boeken); • Bekostiging van (gedeeltelijk) studieverlof. • Bekostiging van (gedeeltelijk) stagedag • Tevens worden er via de Academie 4 x 4 uur scholingsbijeenkomsten op maat georganiseerd.

Fase 2:

1. Modulair: In alle doelgroepen zijn veel bekwame en niet altijd bevoegde professionals aan het werk die passend bij hun ervaring een passend ontwikkelaanbod willen om bevoegd te raken. In het land zijn goed werkende voorbeelden hiervan. In gesprek kunnen deze onderzocht worden om te komen tot een modulair opleidingsaanbod, aansluitend bij de werving en matching. Er kan ook geen behoefte bestaan, voor een te kleine doelgroep of de middelen te beperkt zijn waardoor de ontwikkeling niet (nu) start. Er is dus ruimte om ook niet te starten.

2. SO&P:

Borgen

Binnen OR OZW zijn drie en met ingang van 2025, vier goedlopende partnerschappen samen opleiden en professionaliseren actief; We borgen in de onderwijsregio de kwaliteit die opgebouwd is in deze partnerschappen. Dit betekent dat de middelen die voorheen als vaste voet naar deze opleidingsscholen gingen ook in 2024-2025 beschikbaar blijven. We onderzoeken daarbij wat reële kosten zijn voor facilitering én professionalisering opleiders. Dit is voor studenten, zij instromers, herintreders en starters.

100% samen opleiden

Om de kwaliteit en uitwisselbaarheid in het opleiden te verhogen wordt een plan gemaakt om alle studenten via de opleidingsscholen op te leiden, begeleiden en in een later stadium te ondersteunen in het professionaliseren.

Kwaliteit sturing

Samen zijn besturen/scholen en opleiders verantwoordelijk voor de kwaliteit van het opleiden. Door schaalgrootte verschillen is het nodig om een efficiënte infrastructuur te ontwikkelen die de leringen uit dit proces omzet in de ontwikkeling van de opleidingen om zodoende de kwaliteit te verhogen. De rolverdeling tussen school en opleider is hierin een belangrijk onderwerp voor gesprek.

Samenwerking

Met de OR ontstaat een lappendeken waarin efficiënt moet worden afgestemd om te sturen op kwaliteit- en kwantiteitsontwikkeling van de opleidingen. De implementatie van de uitkomsten van dit onderzoek moeten ook zorgen voor ruimte bij betrokkenen in de organisatie wat besteed kan worden aan verdere ontwikkeling.

3. (V)SO Samen met de opleidingen wordt een doelgroeponderzoek gedaan om vanuit een go/no-go moment - bij een go - een opleiding te ontwikkelen. Een voorbeeld is de ALO/PABO variant.

(d) Begeleiden				
Nr.	Doelgroep	Activiteit	Periode	Resultaat
1.	Studenten breed	Stageplaatsen aanbieden met goede begeleiding & betaling.	doorlopend	< uitstroom >kwaliteit
2.	Zij-instroom	Begeleiding blijvend monitoren en ontwikkelend	doorlopend	> Kwaliteit <Uitstroom
3.	Starters 2-5 jr.	a. Begeleiden bij de inductie door mentoring, coaching on the job & bijeenkomsten;	1.1.'25 t/m 31.12.'25	• Versnelt de ontwikkeling, • • hogere kwaliteit lesgeven • vermindert uitval en uitstroom.
		b. Begeleiden van starters en kwaliteit borgen voor duurzame inzetbaarheid.		
4..	Herintreders	d. Begeleidingsprogramma met coach en maatje op werk; e. Begeleiden op overige behoeften (a.8) afstemmen. f. Bovenstaande activiteiten onderbrengen bij één loket.(f.2).		
Fase 2				
1.	Academie/loket	a. regionaal concept ontwikkelen met partners b. Aanvraag groeifonds (?) c. Uitvoeren	1.5.2025 1.9.2025	> kwalitatieve begeleiding > efficiency > tevredenheid

Toelichting:

1. Studenten breed: goede begeleiding met een goed salaris geregeld wat er mede voor zorgt dat de studenten gemotiveerd aan het ontwikkelen blijven.
2. Zij-instroom: de begeleiding en afstemming in de begeleiding tussen school en opleiding blijven monitoren doorontwikkelen zodat de ontwikkeling behoefte gestuurd plaatsvindt.
3. Starters: zie bovenstaande.
4. Herintreders: zie bovenstaande.

<u>Fase 2:</u>

1. Academie: oriënteren op één academie/kweekvijver/loket om de begeleiding van studenten, starters, herintreders en directeuren te faciliteren. Hierin staat het behoeftegestuurd, onderzoeksmatig werken centraal in de fasen van het begeleiden. Het voorbeeld in Enschede vinden we inspirerend en maken gebruik van het wetenschapsfestival zoals dat al bestaat. Als de basis staat kunnen andere fasen in de klantreis als professionalisering hieraan worden gekoppeld. Voor de financiering wordt nadrukkelijk gekeken naar een aanvraag bij het Nationaal Groeifonds.

(e) Professionaliseren				
Nr.	Doelgroep	Activiteit	Periode	Resultaat
1.	Kennisdeling m.b.t onderwijsregio	Organiseren van kennisdelingssessies.	1.1.'25 t/m 31.12.'25	• 4 kennissessies per domein of integraal • Nieuwe samenwerkingen • Aantoonbare verhoging professionaliteit

2.	Professional 5jr →	a) Behoefte onderzoeken b) Plan opstellen c) Organiseren (binnen één loket?) d) Uitvoeren	1.3.'25 1.4.'25 1.6.'25 1.7.'25→	> behoud > doorstroom > werkplezier
		Fase 2		
1.	Kennisdeling en PLG regio	a. Concept/BC ontwikkelen voor onderzoek & kennisdeling/gemeenschappelijke academie. Leren van goede voorbeelden uit andere regio's zoals Amsterdam.		Efficiënte kwaliteitsverhoging & aantrekkelijk beroep
2.	Loopbaanpaden	b. Voor alle doelgroepen worden aantrekkelijke loopbaanpaden ontwikkeld.		Duurzame loopbaanontwikkeling voor aantrekkelijk beroek

Toelichting:

Fase 1:

1. Kennisdeling: Diverse professionals van de deelnemende besturen (bestuurders, beleidsmedewerkers HR, schoolleiders, mentoren, schoolopleiders e.d.) en van de lerarenopleidingen(opleidingsmanagers initiële opleidingen en nascholing e.d.) blijven bij elkaar komen zoals in de afgelopen periode, met als primaire doelstelling: leren van elkaar om de theorie en de ervaren praktijk beter op elkaar af te stemmen.
2. Professionals: De behoefte van huidig personeel (leraren, schoolleiders en HR-managers) onderzoeken op het gebied van onder andere scholing, loopbaanwensen, werkdrukbeleving en ondersteuning, werk-privébalans en hierop een passend aanbod ontwikkelen.

Fase 2:

1. loopbaanpaden: zie matchen
2. Academie: zie begeleiden

(f) Samen - fase 2				
Nr.	Doelgroep	Activiteit	Periode	Resultaat
1.	Toekomstgericht organiseren	a. Concept ontwikkelen voor het toekomstgericht (anders) organiseren van onderwijs. b. Delen, accorderen en uitvoeren c. Monitoren	Juni 2025	2 pilots gestart met als doel: Duurzaam kwalitatief onderwijs met lagere capaciteitsinzet
2.	1 loket (zie ook b.2.a, 2.1.1., e.a.)	a. Concept ontwikkelen b. Delen, accorderen c. Ontwikkelen d. Monitoren	maart 2025 juni 2025	> imago < uitstroom > kwaliteit & tevredenheid
		e. Idem van voor inductie 3-5 jaar	2026	
		f. Idem voor professionalisering 5 □ zie e.2 & 3	2027	
3.	Invalpool	a. Opzetten van een bovenbestuurlijke invalpool	*2025*	
4.	Programma	a. *Inrichten & richten* Het inrichten en richten van het programma	*Jan. 2025*	*> gerichte inzet* *> samenhang*
		b. *Evaluatie* :	*juni 2025*	

		Huidige activiteiten evalueren op though- en output om daarop te ontwikkelen/stoppen/doorzetten.		
		c. *Programmeren*: Vanuit 4 wordt het programma herontwerpen vanuit doelgroepen en hun klantreis.	*sept 2025*	

Toelichting

1. Toekomstgericht organiseren: vanuit onderzoek worden duurzame modellen voor toekomstgericht duurzaam kwalitatief onderwijs ontwikkeld. Hierin heeft het verwant opleiden, begeleiden en professionaliseren van personeel een nadrukkelijk aandeel. Deze modellen worden in een kleine setting uitgeprobeerd en gemonitord om bij te schaven en waar succesvol op te schalen.
2. 1 loket: er wordt een concept ontwikkeld voor een loket/academie/werkplaats waar het werven, matchen, opleiden, begeleiden en professionaliseren van onderwijspersoneel voor de regio centraal waar mogelijk georganiseerd wordt. Dit is de plek waar de initiatieven voor de hele klantreis samenkomen. In de OR OZW wordt er aan gedacht dat dit al vorm kan hebben vanuit de programma organisatie zoals die staat.
3. Invalpool: deze invalpool haalt de concurrentie eruit en staat in de conceptfase open voor de samenwerking met alle partners bijdragen aan de duurzame kwaliteit van onderwijs.
4. Programma: conform P&C worden huidige activiteiten geëvalueerd om vanuit daar te besluiten of deze activiteiten worden aangepast, doorgezet en/of stopgezet om van daaruit het vervolg in samenhang te programmeren. De programmaleider heeft met het projectteam een sturende rol naar de stuurgroep. Dit is uiteraard onderdeel van de reguliere PDCA - §5.d.

5. Organisatie

Om de plannen in samenspraak efficiënt uit te voeren is betrokkenheid en organisatie van belang. De deelnemers hebben daarom uitgangspunten geformuleerd in §5.a. In §5.b wordt de organisatiestructuur toegelicht om in §5.c in te gaan op monitoring.

Realiteit

Dit is een voorzet hoe het vanuit het boekje zou kunnen verlopen. De daadwerkelijke inrichting vindt na toekenning van de gelden plaats als verwoord in de ontwikkelagenda §5.d. Aangezien de OR lopende samenwerkingen gaat vervangen moet de organisatie – ook financieel – stap voor stap worden ingericht om voortgang te blijven boeken en doelgericht te organiseren. Een vaststaande blauwdruk leent zich hier niet voor.

a. Uitgangspunten

De OR OZW deelnemers hebben samen de onderstaande uitgangspunten geformuleerd die leidend zijn voor het samen werken. Hier is dan ook concreet gedrag aan gekoppeld en verwerkt in dit stuk, zodat het georganiseerd is. Deze uitgangspunten worden periodiek geëvalueerd en ontwikkeld.

(1) Samen voor leerlingen

We werven, matchen, leiden op en professionaliseren voor de regio en overstijgend aan de regio. We kijken dus over bestuur en school heen;

- We faciliteren mobiliteit;
- We centraliseren waar het kwaliteit en resultaat ten goede komt;
- We investeren resultaat en doelgericht (en niet omdat we het altijd zo deden).

(2) Inzicht & lef

We werken in een heldere ontwikkelcyclus op basis van onderbouwde inzichten en soms omdat het een goed plan lijkt.

- We evalueren periodiek de voortgang op resultaat per pijler en de hoe de activiteiten daaraan bijdragen;
- We hebben dan ook het lef om activiteiten te stoppen, juist te starten, ons handelen en de uitgangspunten te heroverwegen. Ook dat doen we periodiek en niet aan de lopende band.
- We starten nieuwe initiatieven door eerst vooronderzoek te doen, best practices en onderzoeksdata op te halen. Dit is de basis voor een concept/BC en de eerste stap in de planning.
- Soms, als iets nog niet eerder geprobeerd is, experimenteren we in een afgebakend gebied en termijn. Dan hebben we wel een hypothese waarom dit bijdraagt aan de ambitie. De evaluatie is altijd van belang.
- In de ontwikkeling vinden we een kritisch reflectieve houding van belang. We maken onderstroom daarom altijd bespreekbaar en spreken elkaar aan op deze uitgangspunten.

(3) Samen besluiten

Besluiten doen we samen, onderbouwd en wetende dat we gedaan hebben wat moest om het te laten werken.

- We werken vanuit de relatie en investeren in het elkaar (inhoudelijk) leren kennen;
- We zorgen voor een gedeelde kennisbasis;
- We zorgen voor inspraak bij de primaire stakeholders;
- We zorgen voor expliciete unanieme besluitvorming vanuit de inhoud;

- We besluiten op basis van onze organigram binnen ieders TBV, zo voorkomen we Poolse landdagen;
- We besluiten aan de hand van *deep democracy*;
- We durven verschil in tempo mee te nemen, soms hebben we koplopers;
- We communiceren de (voorgenomen) besluiten en onderbouwing;

(4) Evalueren

We omarmen de kracht van de evaluatie in de PDCA-cyclus.

- We stellen scherpe KPI's voor de dingen die we willen bereiken op alle lagen: regio, besturen, scholen;
- We laten kritische blikken van buiten toe;
- We evalueren onze samenwerking op proces en inhoud periodiek.
- Dat agenderen onze overleggen.
- Er is een zichtbaar evaluatiekader, dat concreet vertaald is naar handelen en door een ieder hetzelfde verstaan wordt.

(5) Organisatiedynamiek

We organiseren vanzelfsprekendheden om een proces soepel te laten verlopen en van elkaar te leren en ontwikkelen.

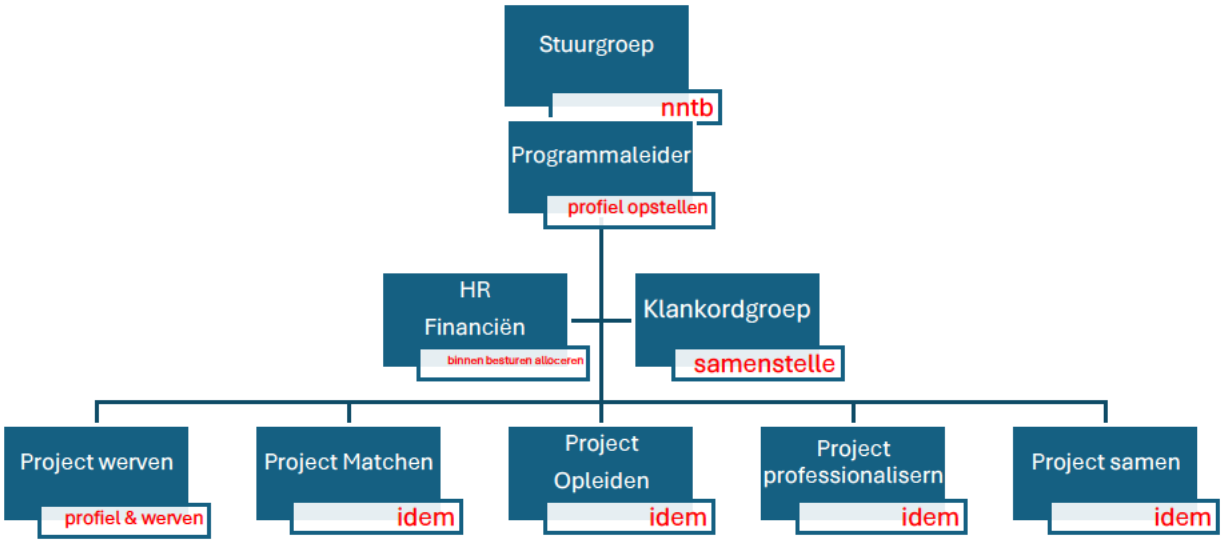
- We maken onze afspraken concreet en organiseren ze waar kan;
- We – ook bestuurders - zijn inhoudelijk betrokken op de plekken waar onze talenten en kennis ligt.
- We werven mensen op basis van een profiel: wie met welk mandaat en kwaliteitenpakket werkt vinden we belangrijker dan dat er iemand is en iedereen vertegenwoordigd is.
- We zijn ons bewust dat elke fase een ander profiel vraagt en evalueren de bezetting;
- We omarmen dat samen leren en ontwikkelen pijn kan doen, dat wij ook in een leerkuil schieten. Die benoemen we dan en conform het model stappen we samen er weer uit;
- We proberen hierin elkaar eerste te begrijpen door open onderzoekend te bevragen;
- Zo ontwikkelen we begrip voor elkaar om samen door te stappen.
- We wegen altijd af welke organisatievorm het best past om ons resultaat te bereiken; centraal, decentraal en/of gefaseerd.

b. Organisatie

De organisatie van de OR ZAWA kent een programmatische structuur met bijbehorende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Deze opzet kan bij aansluiting – fase 2- van meerdere sectoren makkelijk worden uitgewerkt.

Organigram

De programmastructuur is als volgt opgebouwd:



c. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden

Hierbij wordt voorgesteld om per projectlijn een projectleider aan te stellen die de activiteiten (deelprojecten) of aanstuurt of zelf uitvoert. De projecten zijn nu nog (nntb) de thema's waarop de activiteiten zijn ingedeeld.

Wat	Wie	TBV
Stuurgroep (0,05fte)	• Besturen 3x • Opleiders 2x via ALMA • Beroepsgroep 1x • RE 1x **letten op een vertegenwoordiging van RAP & SO&P*	<u>Taken</u> • Periodiek afstemmen • Actieve aanwezigheid bij vergaderingen. • Proactieve ondersteuning programmaleider. <u>Bevoegdheden</u> • Accorderen van projectplannen; • Monitoren en bijsturen resultaatverplichtingen, projectplannen. <u>Verantwoordelijkheden</u> • Realisatie van ambities
Programmaleider/penvoerder (x-fte)	vacature: profiel→	<u>Taken</u> • Programmatische - cyclisch en evidence based - ontwikkelen om de ambitie te realiseren; • Aansturen en begeleiden projectleiders; • Monitoren en rapporteren op voortgang aan SG <u>Bevoegdheden</u> • Escaleren naar SG en/of hiërarchisch leidinggevende; • Inhoudelijk bijsturen van projecten. <u>Verantwoordelijkheden</u> • Realisatie van resultaten projecten.
Klankbordgroep/ALV	Alle besturen en opleiders	Vastellen jaarplan Evaluatiemomenten 2x per jaar
Programma ondersteuning	Pm – per gebied	<u>Taken</u>

		● Financiën ● Communicatie ● HR <u>Bevoegdheden</u> ● … <u>Verantwoordelijkheden</u> ● …
Projectleiders (x-fte)	Pm – per thema, ligt aan indeling Wat mij betreft verdeeld over de HR professionals.	<u>Taken</u> ● Functioneel aansturen & begeleiden deelprojectleiders; ● Monitoren en rapporteren op voortgang aan PL <u>Bevoegdheden</u> ● Escaleren naar PL; ● Inhoudelijk bijsturen van project. <u>Verantwoordelijkheden</u> ● Realisatie van projectresultaat.

d. Monitoring

Onderstaand wordt de beschreven hoe de OR met haar ontwikkelcyclus (PDCA) en met de inzet van peer reviews werkt, ontwikkelgericht werkt aan haar doelrealisatie.

Ontwikkelcyclus

De onderstaande PDCA wordt gehanteerd om de voortgang te monitoren en bij te sturen waar nodig:

(a) Plan: De activiteiten van de pijlers worden door de projectleiders uitgewerkt in een SMART projectplan (jan. 2025). Deze plannen worden uitgewisseld met elkaar en voorgelegd voor akkoord aan de stuurgroep.

(b) Do: de uitvoering start naar planning als opgenomen in de plannen.

(c) Check: De voortgang wordt op verschillende momenten gemonitord. Hierbij wordt een vast - te ontwikkelen - format en agenda gehanteerd. In dit format wordt nadrukkelijk de verbinding tussen ambitie, pijlers en activiteiten gelegd om de voortgang inzichtelijk en actiegericht te evalueren. In de onderstaande overleggen wordt onderscheid gemaakt tussen de verschillende niveaus in de organisatie. Hierbij is de stuurgroep verantwoordelijk voor de ambitie realisatie (strategisch), de projecten voor de voortgang in hun pijler (tactisch) en de actiehouders/leden in de projectteam voor de voortgang van hun activiteit (operationeel). Hier is specifiek aandacht voor het samen leren en ontwikkelen (PLG) door het leggen van dwarsverbanden en gezamenlijk oplossingsgericht denken. De volgende voortgangsoverleggen worden op deze niveaus gepland:

- projectteam (2w): de projectleider heeft met zijn projectteam 2 wekelijkse overleggen om de voortgang binnen hun pijler te monitoren en bijsturen.
- P&P-overleg (2w): de projectleider en programmaleider bespreken de

voortgang in hun tweewekelijkse bilaterale overleggen.

- Programmateam (4w): de projectleiders en programmaleiders bespreken de voortgang in hun maandelijks projectteam overleg. De projectleiders bereiden in hun projectteam overleggen dit overleg voor door de voortgang en acties om bij te sturen conform format te beschrijven.
- Stuurgroep (kwartaal): de voortgang op resultaat stellingen per pijler worden per kwartaal besproken in de stuurgroep. Hier maakt de programmaleider deel van uit, die dit overleg ook voorbereid.

(d) Act: uit de bovenstaande overleggen komen dus actieplanning om te ontwikkelen deze worden vervolgens weer verwerkt in de plannen om uitgevoerd te worden.

Peer review

Onderdeel van de kwaliteitscyclus is het afnemen van peer reviews tussen opleidingsscholen. Deze dragen bij door het inzichtelijk en deelbaar maken van de informatie verkregen uit de reviews aan de ontwikkeling van kwaliteit en kwantiteit van het samen opleiden. De volgende punten uit het format:

- Organisatie peer review: Er zijn geen opleidingsscholen waarvan in kalenderjaar 2025 de ontwikkelingsgericht peer review plaatsvindt. Dit aspect hoeft daarmee niet beschreven te worden.
- *Voorbereiding peer review:* er zijn geen aspirant-opleidingsschool in deze OR die in 2021 is gestart zijn en/of de aspirant-opleidingsscholen die in 2023 als onvoldoende zijn beoordeeld door de minister. Dit aspect hoeft daarmee niet beschreven te worden.

e. Ontwikkelagenda

Dit plan van aanpak behoeft nadere uitwerking om conform de uitgangspunten de ambitie te realiseren. Daarom is de volgende ontwikkelagenda opgesteld die in de fase na aanvraag tot uitvoering gebracht wordt door de programmaleider:

1. Relatie: elkaar inhoudelijk leren kennen en hier een harde afspraak over maken;
1. Focus: KPI's scherp stellen en waar nodig kiezen in activiteiten;
2. Financieren: budgetten toebedelen aan de activiteiten
3. Organiseren: inrichten tot uitvoering. In lijn met de activiteiten wordt hierbij eerst gericht op de bestaande bezetting in de RAP & SOP regio's. De punten 1, 2 en 3 zijn primaire taken van de programmaleider en komen daarom onderstaand nogmaals terug:
    a. Programmaleider werven
    b. Stuurgroep samenstellen
    c. Projecten bemannen uit SO&P & RAP
    d. Governance: uitgangspunten en TBV scherpen (hardheidsclausule)
    e. Overlegmomenten adresseren.
    f. Doelen, pijlers activiteiten en KPI's richten;

Bijlage 1: Gemeenten, deelnemers & ondertekening

De onderstaande gemeenten en deelnemende partijen zijn betrokken bij deze OR.

Gemeenten

- Edam-Volendam
- Purmerend
- Landsmeer
- Waterland
- Zaanstad
- Oostzaan
- Wormerland.

Deelnemers

Met de ondertekening verklaren de deelnemers gezamenlijk het plan van aanpak uit te zullen voeren. Zij verklaren bovendien dat alle gegevens die noodzakelijk zijn voor de verantwoording door de penvoerder onderwijsregio van de besteding van de subsidie op verzoek aan de penvoerder onderwijsregio worden verstrekt.

PO-besturen			
Nr.	Deelnemende partij	Vertegenwoordiger	Bevoegd gezag nummer
1.	Elif – SIO Noord Holland	[redacted]	42686
2.	Sioz	[redacted]	41256
3.	De Werf	[redacted]	45059
4.	Ithaka	[redacted]	41296
5.	De Eigen Wijs	[redacted]	42751
6.	Skov	[redacted]	72853
7.	Opspoor	[redacted]	41434
8.	Agora	[redacted]	41251
9.	Zaan Primair	[redacted]	41852
10.	Cpow	[redacted]	41012
11	Stichting Viertaal	[redacted]	21679
12	De Nieuwe School	[redacted]	82838
Opleiders			
Nr.	Deelnemende partij	Vertegenwoordiger	
11.	HVA/UPVA	[redacted]	
12.	Ipabo	[redacted]	
13.	InHolland	[redacted]	
14.	UvA & Vu	[redacted]	
Beroepsgroep			
Nr.	Deelnemende partij	Vertegenwoordiger	
15.	Agora GMR	[redacted]	
Overige			
Nr.	Deelnemende partij	Vertegenwoordiger	
16.	SO&P Samen opleiden NH	[redacted]	
17.	SO&P NH- samenscholing	[redacted]	
18.	SO&P EMPO	[redacted]	
19.	RAP Waterland	[redacted]	
20.	RAP Zaanstad	[redacted]	

Bijlage 2: Aantallen leerlingen & studenten

Het aantal leerlingen en studenten was in het studiejaar 2023-2024 per SO&P:

EMPO		3
Noord Hollandse Samenscholing	69	
Samen opleiden		118
Totaal		**190**

*De opleidingsschool tussen HVA en Zaan Primair wordt met terugwerkende kracht opgericht. Dit zijn 46 studenten en komt de regio op een totaal van 236

Bijlage 3: Profiel programmaleider

Opdracht

De programmamanager onderwijs voor de regio Zaanstreek-Waterland is verantwoordelijk voor het aansturen en coördineren van een gezamenlijk programma gericht op het terugdringen van het lerarentekort en het bevorderen van professionalisering en perspectief voor leerkrachten in het primair onderwijs. Deze cruciale rol vereist een combinatie van leiderschapsvaardigheden, onderwijsexpertise en strategisch inzicht.

Omvang en context

- ✓ Aanstelling: n.n.t.b.
- ✓ Regio: Zaanstreek-Waterland
- ✓ SWV: Schoolbesturen, opleiders en gemeenten in de regio[1]

Taken en verantwoordelijkheden

De programmaleider heeft de volgende verantwoordelijkheden en taken:

a) Programmasturing en ontwikkeling
   - Ontwikkelen en implementeren van een cyclische, evidence-based programma-aanpak
   - Realiseren van de gestelde ambities en resultaten binnen het programma
   - Periodiek evalueren en bijsturen van het programma

b) Projectmanagement
   - Aansturen en begeleiden van betrokken projectleiders
   - Monitoren van de voortgang van individuele projecten
   - Rapporteren aan de stuurgroep over de algehele programma voortgang

c) Stakeholder Management
   - Onderhouden van relaties met schoolbesturen, opleiders en gemeenten in de regio
   - Faciliteren van samenwerking tussen verschillende partijen binnen het programma

Bevoegdheden

- Escaleren van issues naar de stuurgroep en/of hiërarchisch leidinggevende
- Inhoudelijk bijsturen van projecten binnen het programma
- Adviseren over strategische keuzes binnen het programma

Vereiste kwalificaties en competenties

De programmaleider heeft de volgende kwalificaties en competenties:

Opleiding en ervaring
- Academisch werk- en denkniveau
- Aantoonbare ervaring in programma- en projectmanagement, bij voorkeur in de onderwijssector
- Kennis van de onderwijsarbeidsmarkt en actuele ontwikkelingen in het primair onderwijs[1]

Vaardigheden
- Sterk analytisch vermogen en strategisch inzicht
- Uitstekende communicatieve en interpersoonlijke vaardigheden
- Vaardig in het opbouwen en onderhouden van netwerken
- Ervaring met het werken in complexe samenwerkingsverbanden

Persoonlijke eigenschappen
- Resultaatgericht en daadkrachtig
- Verbindend leiderschap
- Flexibel en adaptief in een dynamische omgeving
- Proactief en innovatief denker

Uitdagingen en kansen
De programmamanager zal zich richten op het aanpakken van de volgende regionale uitdagingen:
- Het terugdringen van het lerarentekort
- Het versterken van strategisch Human Capital Management in de regio
- Het opzetten van een regionaal arbeidsmarktplatform

Deze functie biedt de unieke kans om een significante bijdrage te leveren aan de kwaliteit en continuïteit van het onderwijs in de regio Zaanstreek-Waterland.

Bijlage 4: Aanbeveling van de realisatie-eenheid

Onderwijsregio Zaanstreek-Waterland
t.a.v. [redacted]

Utrecht, 10 oktober 2024

Betreft: Aanbevelingen plan van aanpak 2025

Ons kenmerk: NW-10

Geachte [redacted]

In de subsidieregeling 'Landelijk dekkend netwerk onderwijsregio's' voor 2025 is opgenomen dat iedere subsidieaanvraag van een onderwijsregio vergezeld moet gaan van aanbevelingen van de Realisatie-Eenheid (RE). In dit kader heeft u uw plan van aanpak aan ons toegestuurd. Met deze aanbevelingsbrief stelt de RE u op de hoogte van de bevindingen en aanbevelingen ten aanzien van de (door)ontwikkeling van uw onderwijsregio en de gestelde ambities. De beoordeling van uw subsidieaanvraag is in handen van DUS-I, deze aanbevelingsbrief van de RE doet hierover geen uitspraken.

Proces

Iedere onderwijsregio maakt deel uit van de lerende aanpak. De RE beschouwt aanbevelingen op de plannen van aanpak als onderdeel van de lerende aanpak en zien dit als hulpmiddel om met elkaar het goede gesprek te voeren. In lijn hiermee is bij de totstandkoming van de aanbevelingen, onder meer,

gebruik gemaakt van de geleerde lessen van (voorlopers) onderwijsregio's. Vanuit de RE hebben meerdere personen uw plan van aanpak gelezen en hun bevindingen bij elkaar getoetst. Op basis hiervan ontvangt u aanbevelingen van de RE, met als doel handvatten voor de (door)ontwikkeling van de onderwijsregio te bieden. In het eerstvolgende peilgesprek (voorjaar 2025) zullen de aanbevelingen nader worden toegelicht en met u besproken.

Aanbevelingen

Uw aanbeveling is tot stand gekomen in lijn met de subsidieregeling van het ministerie van OCW. Hiervoor is gekeken naar de context c.q. regionale opgaven, ambities en doelen i.r.t. de activiteiten en beoogde resultaten, samenwerking en organisatie.
De aanbevelingen zijn op basis van uw plan van aanpak opgesteld. Mogelijk dat u in onderliggende documenten zaken nader heeft uitgewerkt. In het komende peilgesprek is voldoende gelegenheid om dit met elkaar te bespreken.
Op basis van uw plan van aanpak kan geconstateerd worden dat uw onderwijsregio goed uit de startblokken kan komen met de (door)ontwikkeling. U heeft daarmee de eerste stappen gezet om als onderwijsregio aan de slag te gaan. Onderstaand treft u de belangrijkste aanbevelingen per onderdeel aan.

Context en regionale opgave

Iedere onderwijsregio heeft een eigen context en samenhang met de arbeidsmarkt in de omgeving. Een arbeidsmarkt die voortdurend in beweging is. Het is van belang om dit goed met elkaar in de gaten te (blijven) houden. Een arbeidsmarktanalyse helpt daarbij. Bijvoorbeeld in het overzien van de regio, de krapte op de arbeidsmarkt en mogelijke oplossingen. Daarnaast geeft een arbeids-marktanalyse informatie over beschikbare banen, vacatures en beschikbare arbeidskrachten, wat helpt bij het in perspectief plaatsen van uw regionale opgave in het onderwijs. In uw plan is een kwantitatieve beschrijving van de regionale arbeidsmarkt in het onderwijs opgenomen. Het is aan te bevelen om de beschrijving te verdiepen met andere beschikbare informatie in de sector onder-wijs en te verbreden in de bredere context van de arbeidsmarkt in uw regio en dit uit te breiden met een analyse van de kwantitatieve gegevens om de regionale opgave in het onderwijs te duiden. Wilt u meer weten hoe u dit kunt op pakken, dan kunt u gebruik maken van de beschikbaar gestelde handreikingen (www.onderwijsregio.nl).

Ambities / doelen

Elke onderwijsregio is uniek in haar opgave, de daaruit voortkomende ambitie en aanpak. Daarom krijgt iedere onderwijsregio de ruimte voor maatwerk binnen de thema's die er op de onderwijsarbeidsmarkt toe doen. In het plan van aanpak van uw onderwijsregio is, naast de ambities / doelen per thema, een overkoepelende ambitie geformuleerd. Een mooie volgende sap is om deze ambitie te koppelen aan de arbeidsmarktanalyse en de regionale opgaven.
Vertaalslag van ambities / doelen naar activiteiten en beoogde resultaten
In uw plan van aanpak worden de activiteiten beschreven om de gestelde ambities / doelen voor 2025 te bereiken. Ook zijn de beoogde resultaten (output / outcome) bij een aantal activiteiten concreet en meetbaar beschreven. Het is aan te bevelen om dit voor alle activiteiten te doen. Daarmee kunt u dit als onderwijsregio ook monitoren en evalueren gedurende de doorlooptijd.

Samenwerking en organisatie (governance)

Samenwerking in een onderwijsregio valt of staat met de mate waarin het past in het dna van een regio. De samenwerking begint met de juiste partners aan tafel. Vaak verbinden zij zich aan een

opgave en de inhoud die daarbij hoort. Ervaring leert dat samenwerken een dynamisch proces is waarbij je het goede gesprek moet voeren. Gelijkwaardig partnerschap is daarbij van groot belang. Dat betekent dat iedereen kan en mag meedenken in het vormgeven van de aanpak, maar ook dat bij het vaststellen van de aanpak inspraak van de verschillende partners wenselijk is.
In uw plan van aanpak is beschreven op welke wijze uw onderwijsregio samenwerkt en is georganiseerd. In dit kader bevelen wij u aan om de netwerksamenwerking van uw onderwijsregio uit te breiden met relevante partijen van buiten het onderwijsveld om de regionale opgaven (nog beter) aan te pakken. U kunt hierbij bijvoorbeeld denken aan: samenwerking met het bedrijfsleven, arbeidsmarktregio (gemeenten en UWV Werkbedrijf, regionale werkcentra) en andere maatschappelijke organisaties.
Daarnaast is de betrokkenheid van de beroepsgroep van belang om het gelijkwaardig partnerschap in de regionale netwerksamenwerking te borgen. Dit geldt voor zowel de wijze waarop activiteiten bedacht als uitgevoerd worden. Wij bevelen u aan hier blijvend aandacht voor te hebben en de beroepsgroep ook te betrekken bij de uitvoering van activiteiten.

Aanvullende opmerkingen

We zien dat uw plan van aanpak mooie handvatten biedt om in de onderwijsregio met elkaar aan de slag te gaan. We kijken dan ook nieuwsgierig uit naar de uitvoering van de ontwikkelagenda en laten ons graag informeren over de stappen die u daarin zet. Indien u vragen of opmerkingen heeft naar aanleiding van deze aanbevelingsbrief, kunt u hiermee terecht bij [redacted] We kijken er naar uit om in het komende peilgesprek met u in gesprek te gaan over de doorontwikkeling van uw onderwijsregio.

Met vriendelijke groet,

[redacted]
Regisseur/Programmadirecteur
Regionale Aanpak Onderwijsarbeidsmarkt Realisatie-Eenheid