

EDUCATIEF- REGIONALE SAMENWERKINGEN

*In praatballonnen heb ik op
verschillende plekken een
'mondelinge toelichting' toegevoegd.
Neem voor vragen en opmerkingen
gerust contact met mij op.
Hartelijke groeten,
Joke Kiewiet-Kester*

SAMENSTELLING & GOVERNANCE VAN ONDERWIJSREGIO'S

VELON-CONGRES, 18 MAART 2024

JOKE.KIEWIET@HAN.NL



HAN_UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

JOKE KIEWIET-KESTER



Projectleider/onderzoeker
 Educatief-regionale samenwerking;
 Procesbegeleider
 Regionale Alliantie Zuidoost-Nederland (RA-ZON)

Promotieonderzoek bij Jörg Raab & Patrick Kenis:
 Regionaal samenwerken voor genoeg blijvende, blijvend
 goede leraren; Over samenstelling, governance &
 gezamenlijke verantwoordelijkheid in onderwijsregio's.



224. Kenmerken en governance van onderwijsregio's

Joke Kiewiet-Kester, HAN Academie Educatie

Inhoudelijke lijn: 4. Samenwerking in netwerken rond opleiden en professionaliseren

Organisatienetwerken / Ecosystemen / Governance

Van scholen, opleidingen en andere organisaties wordt verwacht dat ze gezamenlijke verantwoordelijkheid nemen voor werven, matchen, opleiden, begeleiden en professionaliseren van (aanstaande) professionals om arbeidsmarkttekorten tegen te gaan. De functies van SO&P, RAP en regionale allianties komen hierin samen. Hoe regel je dit goed? Welke keuzes worden gemaakt? Door wie?

In december 2022 publiceerden de toenmalige ministers van onderwijs de Kamerbrief lerarenbeleid december 2022 om het kwantitatief en kwalitatief lerarentekort te agenderen. Inmiddels zijn we geruime tijd verder. RATO's werden onderwijsregio's. Het tijdspad is iets opgerekt. Er zijn voorloperregio's gevormd. Een Realisatie Eenheid is opgericht. En overal in het land worden gesprekken gevoerd om te komen tot een landelijk dekkende hoeveelheid onderwijsregio's in januari 2025.

Tegelijkertijd, minister Wiersma – de initiator van de voortvarende onderwijsregio-aanpak – is afgetreden en kort daarna is het hele kabinet gevallen. Bij het schrijven van dit stukje (oktober 2023) is nog veel onduidelijk over het vervolg. En dan hebben we het nog niet eens over de wereldproblematiek die ongefilterd de scholen in komt. Het is zorgelijk dat we niet genoeg goede leraren en andere onderwijsprofessionals hebben en mede daardoor de kwaliteit van onderwijs niet overal kunnen garanderen. Dat is al geruime tijd een aandachtspunt en in een wereld vol brandhaarden neemt de urgentie alleen maar toe.

Hoe kunnen we in deze turbulente context samen zorgen voor een gedegen aanpak van de onderwijsarbeidsmarkttekorten? Wie is 'we' en wat is 'samen'? Hoe worden inzet en ervaringen vanuit SO&P, RAP en regionale allianties vervlochten met de ontwikkeling van onderwijsregio's? Hoe regelen we dit met genoeg aandacht voor structuurvraagstukken zonder de inhoudelijke uitdaging uit het oog te verliezen? Wat is een passende schaalgrootte? Welke keuzes worden gemaakt? Wie neemt initiatief en hoe zit het met besluitvorming en doorwerking?

Met onderzoek naar kenmerken en governance van onderwijsregio's willen we bijdragen aan beantwoording van deze vragen. Dit doen we participatief en praktijkgericht. Er is een onderzoeksgroep gevormd met betrokkenen vanuit verschillende voorloperregio's. We zijn in theorieën over organisatienetwerken en ecosystemen gedoken en verbinden die met de kenmerken en governance van de 27 voorloperregio's. Ook kijken we naar soortgelijke samenwerkingen in andere sectoren.

Graag doen we in deze workshop verslag van onze bevindingen. In een interactieve werkvorm wordt een koppeling gemaakt met de actuele praktijksituaties van aanwezigen en verkennen we hoe de onderzoeksbeprengsten daarbij als spiegel gebruikt kunnen worden.

Je verlaat de zaal met kennis, inzicht, overzicht en gesprekspunten voor de eigen praktijk.

▼ maandag 18 maart 2024

▼ 12:00 - 13:00 Parallelsessies ronde 1



Kenmerken en governance van onderwijsregio's

Workshop (60 minuten) 224

Joke Kiewiet-Kester, HAN Academie Educatie

Zaal 117 ma 12:00 - 13:00

Van scholen, opleidingen en andere organisaties wordt verwacht dat ze gezamenlijke verantwoordelijkheid nemen voor werven, matchen, opleiden, begeleiden en professionaliseren van (aanstaande) professionals om arbeidsmarkttekorten tegen te gaan. De functies van SO&P, RAP en regionale allianties komen hierin samen. Hoe regel je dit goed? Welke keuzes worden gemaakt? Door wie?

4. Samenwerking in netwerken rond opleiden en professionaliseren
ecosystemen, governance, organisatienetwerken

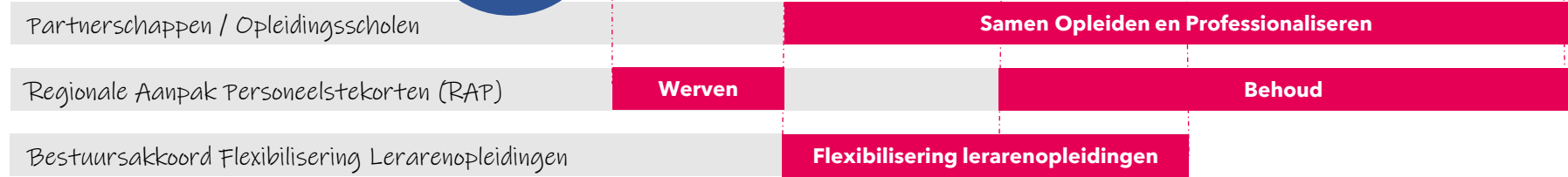
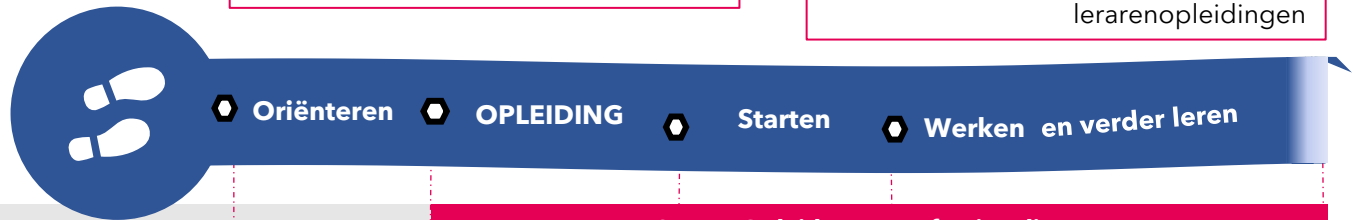
WIE IS 'WE' EN WAT IS 'SAMEN'?

“De basisvraag die mij intrigeert en interesseert.”

GENOEG BLIJVENDE, BLIJVEND GOEDE LERAREN

Samen werven, opleiden, professionaliseren & onderzoeken, gekoppeld aan actuele regionale ontwikkelingen, arbeidsmarkt vraagstukken & onderwijsinnovatie.

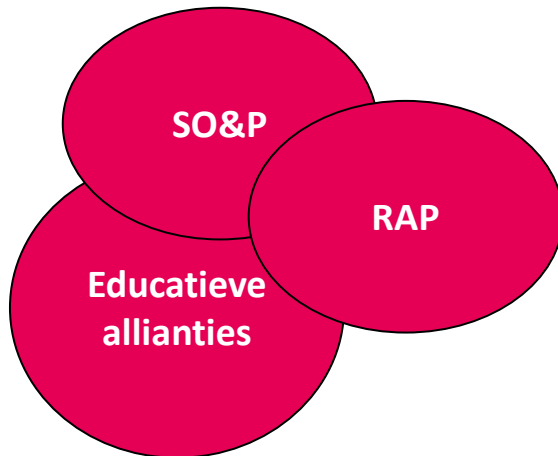
“Al langere tijd is er op verschillende manieren aandacht voor het tekortvraagstuk.”



TOENEMENDE TEKORTEN ONDERWIJSARBEIDSMARKT (KWALITATIEF & KWANTITATIEF) + VERSNIPPERDE NIET-STRUCTURELE FINANCIERING



OPLOSSINGSRICHTING: ONDERWIJSREGIO'S



“...waarbinnen krachtenbundeling plaatsvindt en schoolbesturen en lerarenopleidingen verantwoordelijk zijn voor het werven, matchen, opleiden, begeleiden en professionaliseren”

Kamerbrief Minister van onderwijs, december 2023

Decemberbrief 2022 o.b.v. adviesrapport



2025



Een landelijk dekkend
aantal onderwijsregio's

Een groeiend onderwijsarbeidsmarkttekort

REGIONALE DYNAMIEK

Regio is niet eenduidig,
niet af te bakenen,
ecosysteem/netwerk,
flexibel in samenwerkingen



LANDELIJKE POLITIEK

Aansturing op:
regionale afbakening
'substantiële' grootte
intersectorale samenwerking

"Het gaat er niet om, om regionale dynamiek en landelijke politiek tegenover elkaar te zetten. Het staat naast elkaar, het is er allebei. In deze dynamiek moeten we met elkaar zorgen dat we de dingen doen die helpend zijn voor de gezamenlijke opdracht."

VOORLOPERREGIO'S

<https://www.aanpaklerarentekort.nl/lerarentekort/onderwijsregio's>

Wie zijn de voorloper onderwijsregio's?

Noord-Nederland:

- Noorderwijzer (Drenthe+) (vo/mbo)
- Groningen, Friesland en Drenthe (po)
- Groningen Friesland, Drenthe (mbo)
- Friesland, Noordoostpolder en Urk (vo/mbo)

Oost-Nederland:

- Twente, Achterhoek, Oost-Salland (vo/mbo)
- Achterhoek Veluwezoom (vo/mbo)
- Regio Zwolle en omgeving (po/vo/mbo)

Midden-Nederland:

- Midden-Nederland (po/vo/mbo)
- Utrecht Stad (po/vo/mbo)
- Almere (po/vo/mbo)

Zuid-Nederland:

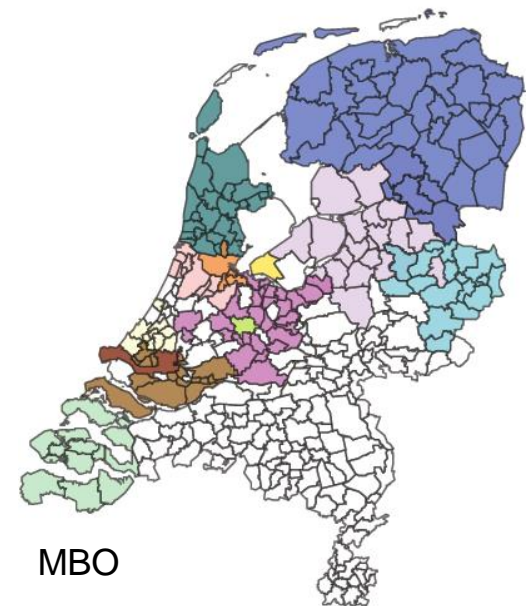
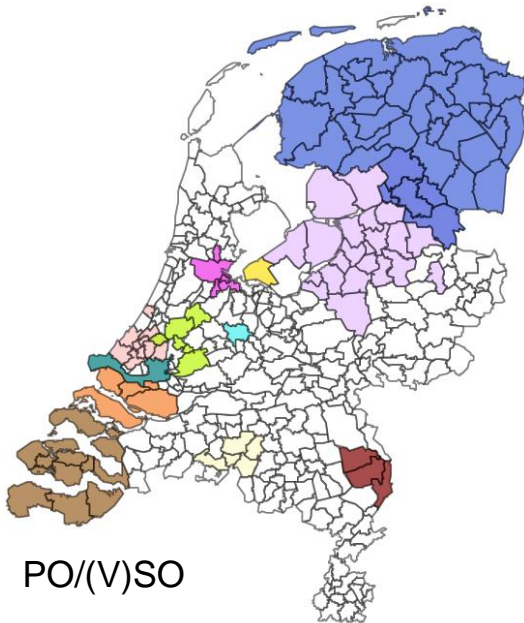
- Midden-Brabant (po)
- Brabant-Oost (vo)
- Noord-Limburg (po)

West-Nederland:

- Amsterdam (po/vo/mbo)
- Groot-Amsterdam & Zuid-Kennemerland (vo /mbo)
- Noord-Holland Noord (vo/mbo)
- Onderwijsregio Groene Hart (po/vo)
- Haaglanden (po/vo/mbo)
- Zeeuwse Onderwijsregio (po/vo/mbo)
- Rotterdam (po)
- Rijnmond (vo/mbo)
- Zuid-Hollandse eilanden & Albrandswaard (po)
- Rotterdam (vo/mbo)

Landelijk:

- Landelijk groen onderwijs (vo/ mbo)
- Landelijk, christelijk-reformatorisch onderwijs (po, vo, mbo)
- Scope (christelijk po)
- PLG+ (christelijk po)



ONDERZOEK NAAR SAMENSTELLING & GOVERNANCE VAN ONDERWIJSREGIO'S

“Disclaimer: We zitten nog aan het begin van het onderzoek. Deze bijdrage bevat nadrukkelijk: eerste interpretaties die nog nader uitgewerkt zullen worden.”

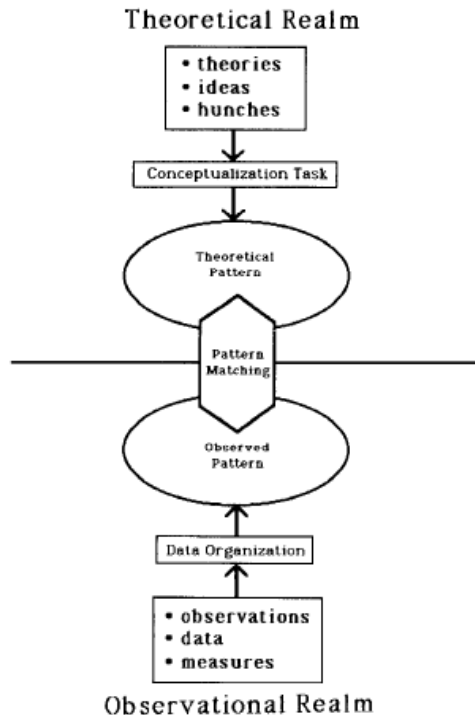


Figure 1. The basic pattern matching model.

Interviews met penvoerend bestuurder en projectleider/programma-manager(s)

9 gedaan, 8 afspraak, 5 contact, 4 geen contact, 1 afwijzing

(co-)promotoren: prof.dr. Jörg Raab, prof.dr. Patrick Kenis, dr. Wietske Kuijer

onderzoeksgroep: Eric Rietkerk, Daphne Harthoorn, Peter Bolland, Marleen Stoutjesdijk

Trochim, W. M. K. (1989). Outcome pattern matching and program theory. *Evaluation and Program Planning*, 12(4), 355-366. [https://doi.org/10.1016/0149-7189\(89\)90052-9](https://doi.org/10.1016/0149-7189(89)90052-9)



“Vanuit praktijkervaring: Deze vragen lijken steeds terug te komen. Ze hebben met elkaar te maken. Het mooie van een tetraëder is dat elk vak de ander raakt. Ik kan me ook voorstellen dat het uitmaakt bij welke zijde je begint. Als je start bij de vraagstukken, kom je wellicht tot andere samenwerkingspartners dan wanneer je uitgaat van de bestaande partners en dan kijkt wat je met elkaar gaat doen of voortzetten.”



- Ontwikkelpad van de leraar & onderwijsondersteuner schoolleider

Werven – matchen – opleiden – begeleiden – professionaliseren

- Data & monitoring

SPP – instroom & studiesucces opleidingen – demografische gegevens – ...

- Flexibel opleiden & anders organiseren

Curricula obv leeruitkomsten – maatwerktrajecten – ...

Inzet onderwijsondersteuning – teamverantwoordelijkheid – ...

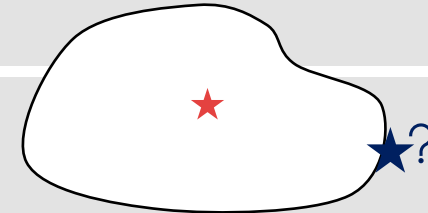
- Arbeids- & randvoorwaarden

Stagebetaling – doorgroeimogelijkheden – keuze van werkdagen – ...

Goede schoolgebouwen – parkeermogelijkheden – huisvesting - ...



- Bestaande (gefinancierde) samenwerking
Bv. grote steden, SO&P, RAP...
- Herordening / uitbreiding bestaande samenwerking
Lastig als partnerschap SO&P doorsneden wordt.
- Nieuwe samenwerking
Nog niet als voorloperregio tegen gekomen.



WAT IS EEN REGIO EN VOLGENS WIE?

Regio-definiëring:

- Niet landelijk
- Geografisch
- Relatieveel



Hooge, E., Theisens, H., Veen, H. v. d., & Waslander, S. (2022).
De regio als bestuurlijk schaalniveau:
Analyse van het beleidsdiscours. Luik II.

MOGELIJKE PARTNERS

- **Scholen** participeren op BRIN-nummer in (max.) één onderwijsregio;
- **Besturen** kunnen hierdoor in meerdere onderwijsregio's participeren.
- **Lerarenopleidingen** mogen zich bij meerdere onderwijsregio's aansluiten.
- **Georganiseerde beroepsgroep** is partner in iedere onderwijsregio (?)
- **Andere organisaties** kunnen aansluiten (gemeente, kinderopvang, transfercentra, ...)

Wie neemt het initiatief? Wie bepaalt?
Is er aandacht voor 'isolates' en 'disconnected groups'?

Nowell, B.L. e.a. (2018). *Studying Networks in Complex Problem Domains: Advancing Methods in Boundary Specification.*



- Taakspecificatie (wat is er nodig?)
 - Taaktoedeling (wie kan het doen?)
-
- Beloning /motivatie
 - Informatie

Functional differentiation or division of labor (1)	Functional Integration or integration of effort (2)
(1a) Task division	(2a) Reward provision
(1b) Task allocation	(2b) Information provision

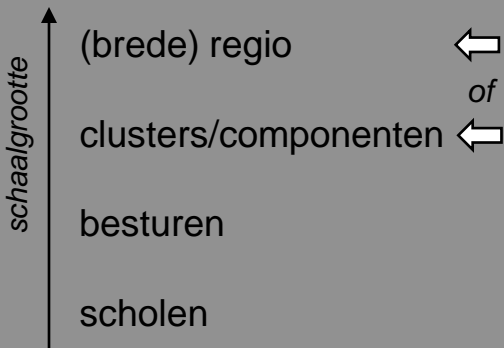
Source: Based on Puranam, 2018

Figure 1. The Four Essential Problems of Organizing. *Source: Based on Puranam (2018).*

Kenis, P., & Raab, J. (2020). Back to the future: Using organization design theory for effective organizational networks. Perspectives on Public Management and Governance.



Op welk niveau het label 'onderwijsregio'?



- (netwerk)organisatie

Geformaliseerde entiteit die de onderliggende organisaties geheel omvat.

- shared service

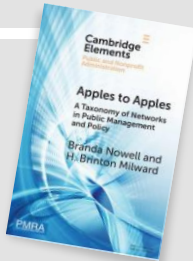
Diensten onderbrengen bij gezamenlijk initiatief.

- (multiplex) organisatienetwerk

'Purpose oriented network': duurzaam, flexibel, integratie en differentiatie.

- ecosysteem

'System oriented networks are networks conceptualized by a network analyst to represent the population of actors, and their interactions, germane to some system of interest, generally associated with a policy, program or problem domain.'



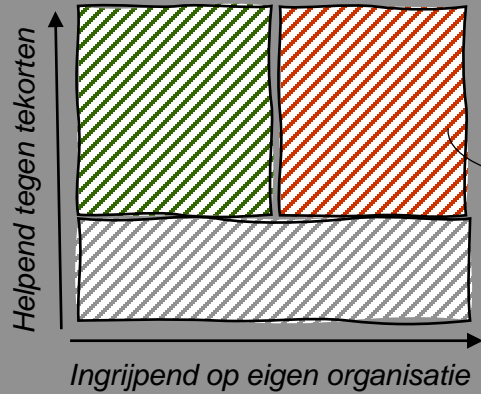
Nowell, B. & Brinton Milward, H. (2022). *Applies to apples, A Taxonomy of Networks in Public Management and Policy*. Cambridge University Press.

voorbeeld 1

voorbeeld 2



lerarenopleidingen
(georganiseerde)
beroepsgroep



Sturing

- *[Bestuurscommissie]*
- *Stuurgroep waarin penvoerend bestuurder (met onafhankelijk voorzitter)*
- *Projectgroep met projectleider/programma-manager*
- *Werkgroepen (met deelprojectleiders)*

Besluitvorming: 'consensus' is het toverwoord

Ook gehoord: escalatieladder, (gewogen) stemmen

Wat als het echt spannend wordt?

Formalisering

Convenanten, samenwerkingsovereenkomsten, juridische ondersteuning?

Vertegenwoordiging

Mandaat, (vrij van) ruggespraak?

Verantwoording

Toezicht, medezeggenschap?

Welke
governance?

Voorbeelden van reflectievragen (wordt nog nader uitgewerkt)

Refectie op persoonlijk niveau:

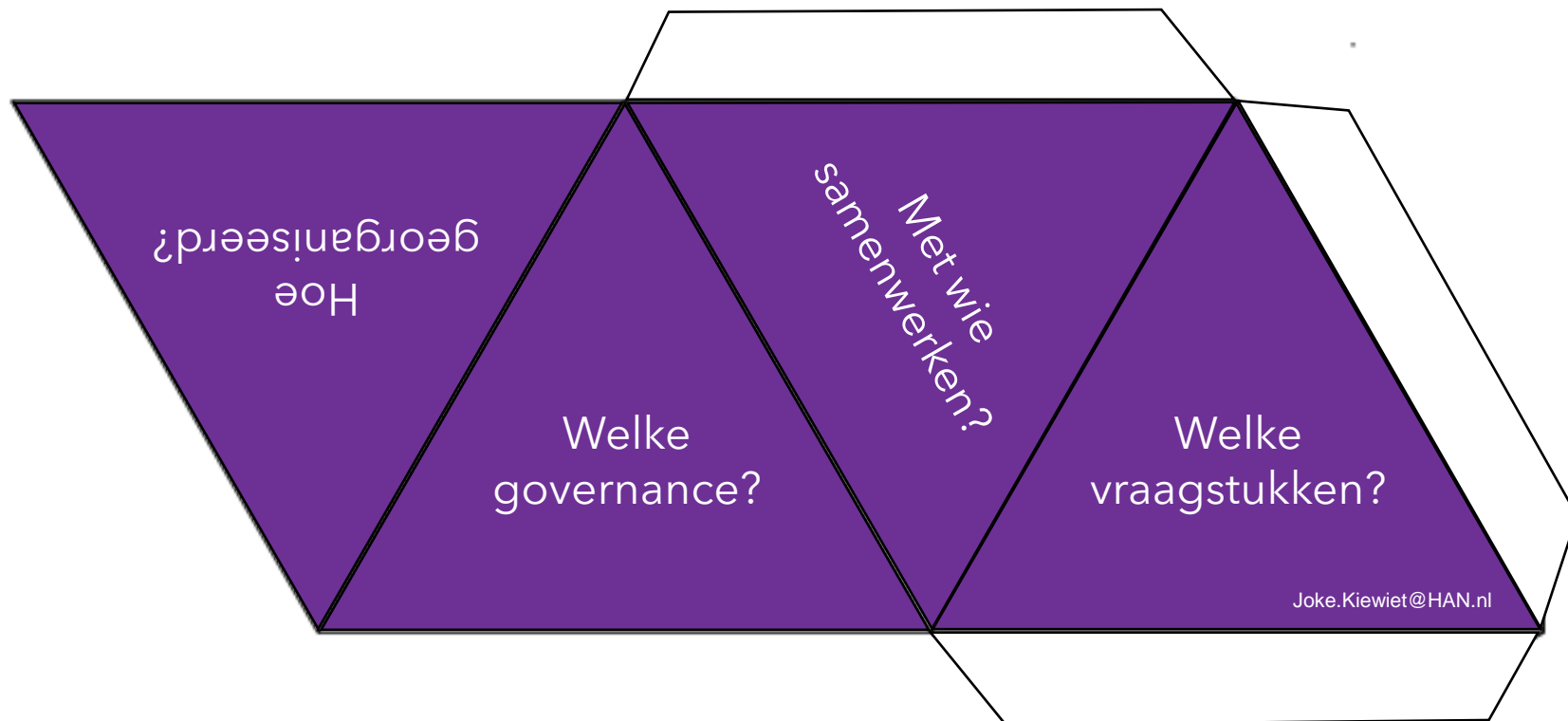
Wat is mijn rol bij de vorming van onderwijsregio's?
Op welk aspect zit voor mij de energie?
Waar ben ik voornamelijk bij betrokken? Hoe?
Hoe haakt dat wel/niet aan bij de andere aspecten?
Hoe draagt dit bij aan de opdracht?
Wat gaat goed en wat kan beter?

Refectie op netwerkniveau:

Waar richten wij ons (vooralsnog) vooral op?
Hoe haakt dat wel/niet aan bij de andere aspecten?
Waar zit de energie?
Hoe draagt dit bij aan de opdracht?
Wat gaat goed en wat kan beter?

Refectie op de interactie:

Verstaan wij elkaar? Praten we vanuit hetzelfde
aangezicht op deze tetraëder?





Hartelijk dank &
graag tot ziens!
Joke.Kiewiet@han.nl

