

Personeelsschaarste kopzorg nummer 1 van schoolleiders

Ieder jaar onderzoekt het Schoolleidersregister PO welke spanningsvelden en ontwikkelingen in het basisonderwijs de boventoon voeren. Wat staat er in het laatste rapport, dat afgelopen zomer verscheen, op één? De personeelsschaarste in het po. Welke ideeën zijn er om het probleem te verhelpen?

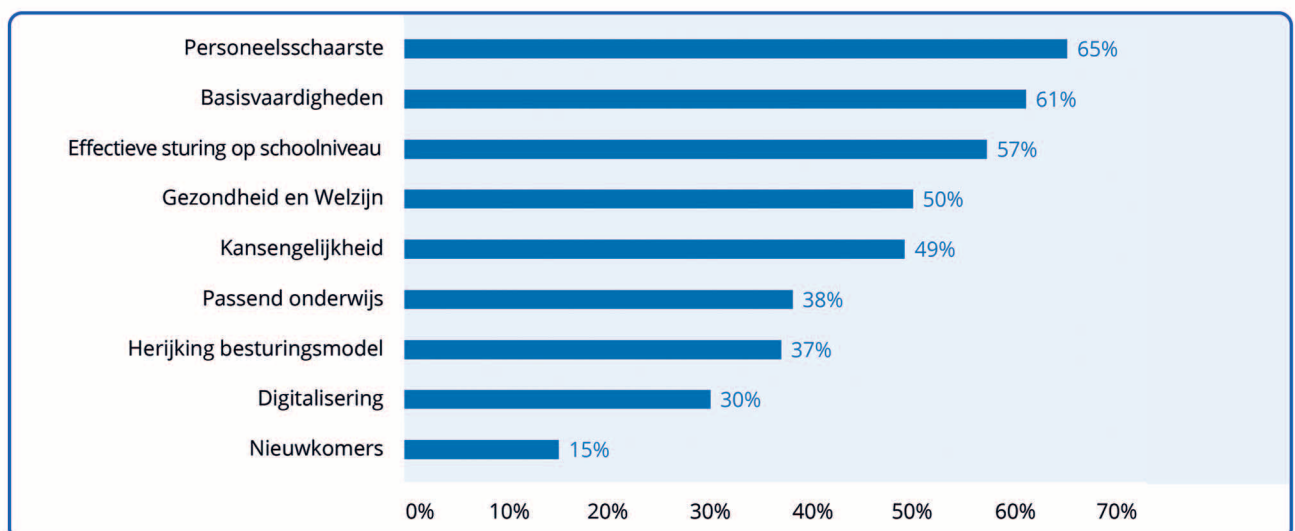
TEKST EN FOTOGRAFIE MARTIN VAN ROOIJ

Maar liefst 228 documenten akkerden onderzoekers Zoë Schreurs en Peter Slegers door voor hun publicatie *Ontwikkelingen en spanningsvelden in 2023*. De top drie van de trends in het po wordt gevormd door personeelsschaarste, basisvaardigheden en effectieve sturing op schoolniveau. Koploper is personeelsschaarste. Dit thema komt aan bod in 68% van de onderzochte documenten. Dit thema wordt – het zal weinig onderwijzensmensen verwonderen –

op de voet gevolgd door basisvaardigheden (61%). Plek 3 (59%) is voor effectieve sturing op schoolniveau: visie, leiderschap en kwaliteitsverbetering.

PERSONEELSTEKORT

Een jaar geleden bedroeg het lerarentekort in het basisonderwijs 9.800 fte. Een flink tekort dus en de oplossing van dit probleem ligt bepaald niet binnen handbereik. De verwachting is dat het lerarentekort zonder nieuw beleid nog zeker tien jaar aanhoudt.



Geïdentificeerde trends die van invloed zijn op het werk van schooldirecteuren in 2023



Onderzoeker Peter Slegers

Aangezien het nieuwe kabinet maar liefst 255 miljoen bezuinigt op het basisonderwijs lijkt een snelle trendbreuk op dit vlak een utopie.

Het lerarentekort speelt al een aantal jaren, maar voorheen ontbrak het aan een gevoel van urgentie. Die urgentie wordt nu wel steeds nadrukkelijker gevoeld. Het werkveld probeert langs verschillende lijnen het aantal leerkrachten te laten groeien; denk aan het enthousiasmeren van studenten om voor de pabo te kiezen, het werven van zijinstromers, interventies om bestaand personeel te behouden voor het onderwijs, strategisch personeelsbeleid en regionale samenwerking.

Strategisch personeelsbeleid kan helpen leerkrachten te werven en te behouden. Het rapport stelt vast dat op dit punt nog een

wereld te winnen is; slechts een derde van de scholen heeft het personeelsbeleid namelijk goed op orde. Oorzaken zijn regeldruk, het gebrek aan structurele middelen en personeelstekort, waardoor medewerkers niet kunnen worden vrijgeroosterd voor professionaliseringsactiviteiten. Mogelijk komt hier op niet al te lange termijn verandering in, omdat de overheid momenteel onderzoekt welke wetenschappelijk bewezen interventies scholen kunnen helpen hun personeelsbeleid zo effectief mogelijk vorm te geven.

KNOPPEN

In sommige regio's is de nood hoger dan elders. Hoe komt dat? En wat kunnen scholen en stichtingen doen om leerkrachten te werven en te behouden? Uit het onderzoek van het Schoolleidersregister blijkt dat deze vragen het werkveld danig bezighouden. Die aandacht heeft geleid tot een wetsvoorstel dat dit najaar wordt ingediend. Schoolbesturen blijken de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden te zien als handige knoppen om aan te draaien ter vergroting van de aantrekkelijkheid van het vak van leraar. Of ze daarin gelijk hebben is overigens maar de vraag. Uit beleidsonderzoek blijkt namelijk dat personeel in het po al erg tevreden is over de werkomgeving en de professionele cultuur. Toch acht ook de onderwijsinspectie dit spoor kansrijk, met name om het werken op achterstandsscholen aantrekkelijker te maken. Dat gebeurt nu al met een toelage: een maandelijkse aanvulling op het salaris van leerkrachten die op een achterstandsschool werken.

Daarnaast studeert OCW op maatregelen die het voor leerkrachten – die vaak parttime werken – aantrekkelijker maken om meer uren te gaan werken. Denk aan een geldbonus, kinderopvangsubsidies, flexibele werktijden en betaald verlof.

MEER LOON, MEER LEERKRACHTEN?

Nadat jarenlang van diverse kanten is geijverd voor een betere salariëring van leerkrachten, ging vorig jaar het salaris van leerkrachten in het po met tien procent omhoog. Niet heel spectaculair als je in ogenschouw neemt dat volgens het CBS de inflatie alleen al over 2022 maar liefst tien procent was, maar toch altijd beter dan niets. De hamvraag is: heeft het geholpen? Is het beroep van leerkracht hierdoor aantrekkelijker geworden en hebben zich sindsdien meer mensen 'bekeerd' tot het onderwijs? Dat is lastig te zeggen, temeer omdat een dergelijke maatregel niet meteen effect heeft. Stel: een student kiest vanwege de betere honorering voor een studie aan de pabo voor het vak van leraar, dan duurt het nog vier jaar voordat hij of zij voor de klas staat. Bovendien kan niet worden uitgesloten dat de salarisverhoging een ongewenst averechts effect heeft. Er zijn signalen dat sommige leerkrachten als gevolg van de maatregel in uren teruggaan vanuit de gedachte: als ik een halve dag minder werk, houd ik netto ongeveer hetzelfde over, bijvoorbeeld door belastingen en hogere kosten voor kinderopvang. Daarnaast speelt het belang van vrije tijd mee in de beslissing om minder te werken. Er zijn geen signalen dat dat massaal gebeurt, maar als dat het geval zou zijn schiet de maatregel zijn doel voorbij.

WERVEN EN BEHOUDEN

Uit de bestudering van de documenten blijkt dat startende leerkrachten en zijinstromers beter moeten worden begeleid en ondersteund. Soms worden leerkrachten die nog amper vlieguren hebben gemaakt al in het diepe gegooid. Dat kan ertoe leiden dat leerkrachten zich aan hun lot overgelaten voelen en uiteindelijk besluiten het onderwijs te verlaten. Ook het loopbaanperspectief voor leerkrachten kan beter. Uit vakpublicaties blijkt dat de mogelijkheden voor leerkrachten om zich te specialiseren en te differentiëren in werkzaamheden beperkt zijn. Hier valt nog winst te boeken.

ANDERS ORGANISEREN

Ook door het onderwijs anders – lees: *efficiënter* – te organiseren zou het personeelstekort kunnen worden verkleind. Denk aan leerpleinen en unitonderwijs, waarbij leerlingen in grotere groepen werken met een diverser personeelsbestand. Zo krijg je met een differentiatie in functie en taken; het mes snijdt dus aan twee kanten. Verder zou de inzet van technologie kunnen helpen bij de bestrijding van het personeelstekort. Helaas zit wet- en regelgeving anders organiseren soms in de weg. Zo mogen anders bevoegden slecht tijdelijk het werk van bevoegde leerkrachten overnemen. Een ander idee waarmee wordt gespeeld is aanpassing van de onderwijstijd. Deze maatregel zou het beroep van leerkracht aantrekkelijker kunnen maken én de werkdruk kunnen verlagen. Al in augustus 2020 is het Rijk een experiment Ruimte in Onderwijstijd gestart. De resultaten daarvan laten nog een jaar op zich wachten; het is een vijfjarige proef.

REGIONALE SAMENWERKING

Wat opvalt bij het personeelstekort is dat de pijn niet gelijkelijk over het land verdeeld is. In de grote steden, in het speciaal onderwijs en op scholen met een hogere schoolweging is het personeelstekort nijpender dan daarbuiten. Regionale samenwerking in onderwijsregio's zou kunnen helpen die verschillen te verkleinen. Toekomstige onderwijsregio's analyseerden vorig jaar hun regio en stelden plannen op voor werving, opleiding en behoud van personeel. Uiterlijk 1 januari van het komend jaar moet er een dekkend netwerk van onderwijsregio's zijn. Gaat dat soelaas bieden? Experts zijn het er niet over eens. Critici stellen dat veel leraren zich bewust aan een school of een onderwijsconcept verbinden. Zij voelen er weinig voor elders voor de klas te gaan staan. Anderen achten het een kansrijke ontwikkeling, die (beginnende) leerkrachten in staat stelt veilig op meerdere plekken ervaring op te doen, waarna ze kunnen kiezen voor de school of het concept dat het beste bij hen past. Is er op een school geen plek (meer),



Onderzoekster Zoë Schreurs

dan blijft de leerkracht in dienst van de onderwijsregio en zit hij/zij niet ineens zonder werk en inkomen. Het zou bovendien kunnen leiden tot kleinere stafbureaus én het zou de wind uit de zeilen van commerciële bureaus kunnen nemen.

Tot slot de lerarenopleidingen. In de ogen van de Onderwijsraad en het interdepartementaal beleidsonderzoek (IBO) zijn ze te veel versnipperd en besteden ze te weinig aandacht aan nieuwe inzichten op het gebied van digitalisering en basisvaardigheden, niet toevallig twee thema's die het po ook veel bezighouden (zie figuur). Het werkveld heeft behoefte aan een meer centrale regie op de inhoud van de lerarenopleidingen, bijvoorbeeld door middel van een landelijk curriculumberaad en door prioriteiten te stellen, bijvoorbeeld de verbetering van de basisvaardigheden. Wellicht zijn gespecialiseerde opleidingen kansrijk, gericht op het jonge of juist het oudere kind, het kind dat moeilijk leert en de hoogbegaafde leerling die extra uitdaging heeft. Het verdient de voorkeur opleidingen en beroepsstandaarden uitsluitend aan te passen met voldoende input vanuit de beroepsgroep. Sommigen benadrukken het belang van strenge eisen bij de toelating tot de pabo, zodat beginnende leerkrachten competent zijn in taal- en rekenonderwijs.

DE PRAKTIJK

Als het gaat om basisvaardigheden kiezen directeuren vaak voor een focus op die basisvaardigheden, al zijn er ook directeuren die vasthouden aan een brede ontwikkelingsaanpak. Een directeur merkt op: "Voor de leerkrachten en voor de rust hebben we gekozen voor focus op basisvaardigheden voor enkele jaren, maar

dat voelt niet goed.” Een andere directeur zet juist in op brede ontwikkeling, ondanks tegenvallende resultaten op basisvaardigheden. Deze directeur leidt een school voor ervaringsgericht onderwijs, gericht op burgerschapsvorming. Hoewel de school niet de inspectienormen haalt, is het voortgezet onderwijs complimenteuz over de leerlingen die deze basisschool aflevert, omdat ze excelleren op burgerschapsvaardigheden.

EERST TAAL EN REKENEN

De meeste directeuren kiezen evenwel voor een evenwichtige benadering, met aandacht voor zowel basisvaardigheden als de brede ontwikkeling. Elementen die kunnen bijdragen aan een brede ontwikkeling zijn kookles, techniekles, creatieve lessen en bewegingsonderwijs. Toch staan rekenen en taal voor veel directeuren voorop. Een van hen zegt: “Wetenschap en techniek, drama, koken ..., dit valt wel het eerste weg als er aan de referentieniveaus voor rekenen en taal niet meer wordt voldaan.” Scholen ervaren druk vanuit de maatschappij om mee te doen aan ‘leuke dingen’. Een van hen zegt: “Als ouders erbij betrokken zijn die in de commissie zitten of in de MR, dan is het lastiger om stellig te blijven en te zeggen: dat doen we niet.”

Bij het kiezen tussen basisvaardigheden en brede ontwikkeling speelt de samenstelling van de leerlingenpopulatie een belangrijke rol. Een directeur zegt hierover: “Gezien de instroom gaat dat (= de balans tussen basisvaardigheden en brede ontwikkeling, red.) veranderen. Het liefst zetten we in op brede ontwikkeling, maar mogelijk moeten we binnenkort meer inzetten op basisvaardig-

heden om niet bij de inspectie op de radar te komen.” Dat een gebrek aan goede leerkrachten op gespannen voet staat met de kwaliteit van onderwijs is een open deur. In regio’s met grote tekorten zijn schoolleiders soms genoodzaakt concessies te doen aan de kwaliteit van het personeel om de continuïteit van het onderwijs niet in gevaar te brengen. Soms worden ouders als personeel aangetrokken of worden externe experts ingezet. De inzet van onbevoegd personeel wordt uiteraard zoveel mogelijk vermeden.

Directeuren hanteren verschillende strategieën om de kwaliteit van het onderwijs intact te houden. Soms gaan ze zelf voor de klas staan – een signaal dat door collega’s (ook) kan worden opgevat als morele steun: we doen het met z’n allen. Ook wordt ingezet op het opleiden en begeleiden van nieuwe leerkrachten. Sommige stichtingen creëren bewust opleidingscholen. Een derde spoor betreft de zijinstromers, die vaak heel andere kennis en ervaring inbrengen. Een schooldirecteur heeft hier naar eigen zeggen goede ervaringen mee en laat optekenen: “Ik heb betere kandidaten gehad vanuit zijinstroom dan vanuit traineeships.”

Dit artikel is gebaseerd op het rapport *Ontwikkelingen en Spanningsvelden in 2023* dat het Schoolleidersregister PO uitbracht in juni van dit jaar. Dit rapport brengt actuele beleids- onderwerpen en het discours hierover in kaart en reflecteert niet de mening of de ervaring van het schoolleidersregister. Het volledige rapport vind je op de site van het Schoolleidersregister: www.schoolleidersregisterpo.nl.

Ik heb betere kandidaten gehad vanuit zijinstroom dan vanuit traineeships.

STRATEGISCH PERSONEELSBELEID



Zoals hierboven beschreven: slechts één op de drie scholen heeft zijn strategisch personeelsbeleid op orde, terwijl juist solide strategisch personeelsbeleid kan helpen het probleem van het lerarentekort te verhelpen. Het Schoolleidersregister PO heeft aan dit onderzoek een kenniskring gewijd, waarin schooldirecteuren samen met een onderzoeker hun eigen onderzoek doen. Het resultaat daarvan, geschreven door schoolleiders onder supervisie van Piety Runhaar, is vevat in een overzichtsartikel (26 pagina's) en een boekje *Strategisch personeelsbeleid – Aanbevelingen vanuit een ecologisch perspectief* (76 pagina's). Beide zijn kosteloos te downloaden via www.schoolleidersregisterpo.nl, zoekterm Strategisch personeelsbeleid.



Scan me