

INSPIRATIE- BOEK

2020

PO

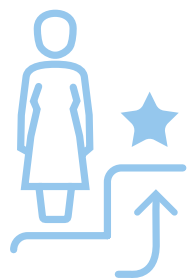


**Met Tjip de Jong,
Maarten Stuifbergen,
Alette Baartmans en andere
onderwijsprofessionals**

Onderzoek, suggesties en tips

ARBEIDSMARKT
PLATFORM
PRIMAIR
ONDERWIJS

INSPIRATIE- BOEK PO



Loopbaanontwikkeling

10

Janny Huisman (OOZ) over het talentenhuis	12
Maarten Stuifbergen (Stopoz) weet alles van leerkrachten	14
Cijfers & trends - gedifferentieerd loopbaanbeleid	16



Personeelsbeleid

20

Strategisch HR-beleid: passen de medewerkers bij de ambities?	22
Drie leerkrachten vertellen waar ze blij van worden	24
Cijfers & trends - werkinhoud drijfveer voor nieuwe baan	26



Werkbeleving

28

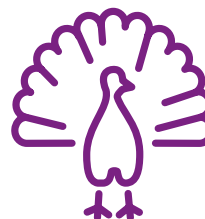
Column van invaljuf Monique van Merwijk	30
Berend Cornel al 35 jaar gelukkig op dezelfde school	31
Gesprekss Kompas	32
Cijfers & trends - tevreden met baan, minder met organisatie	34



Innovatie

38

Onderzoekers over personele gevolgen van anders organiseren	40
Brigadier Elly Marwitz weet dat het anders kan	43
Volgens Tjip de Jong zit onderwijs in een burn-out	44
Cijfers & trends - anders organiseren in de praktijk	48
Wat we leren van de lockdown	50
Opinie: Alette Baartmans kritisch op ICT	51



Beroepstrots

54

Johan Koot (Nutsschool Laan van Poot) voorstander	
Expliciete Directe Instructie	56
Cijfers & trends - onderwijs geeft inspiratie	58
Cijfers & trends - krapte op de arbeidsmarkt voor schoolleiders	60

En verder

Voorwoord Ton Groot Zwaaftink	7
Nog meer werkgeeluk? Het kan!	8
In beeld: Burg. W.A. Storkschoon in Dwingeloo	18
In beeld: De Rijdende School	36
In beeld: Het Vlot in Vlissingen	52
De expertise van het Arbeidsmarktplatform PO	62

Het Inspiratieboek PO is een uitgave van het Arbeidsmarktplatform PO.
Editie 1 / 2020

Bladformule en interviews Caroline Ludwig (Tekstlab)

Fotografie Michelle Muus

Ontwerp en lay-out Vormplan Design

Met dank aan Alette Baartmans, Stephanie Hausel, Danny Maaskant, Monique van Merwijk, Madelon Vink, Suzanne Vos, Sifra van Zijtveld en alle geïnterviewden

Leren van en met elkaar

15 maart 2020 is een dag die door onderwijspersoneel, ouders én leerlingen niet snel meer wordt vergeten. Het kabinet besloot de scholen te sluiten in de strijd tegen het coronavirus. In de periode die daarna uitbrak, werd veel gevraagd van het improvisatievermogen van schoolleiders, leraren en ondersteunend personeel. Er is onnoemelijk hard gewerkt om leerlingen op afstand te kunnen onderwijzen. Deze toewijding, betrokkenheid, verantwoordelijkheid en professionaliteit zorgde ervoor dat het werken in het primair onderwijs op een positieve manier onder de aandacht kwam. Dit respect vanuit de politiek en samenleving is belangrijk én helemaal terecht!

Belangrijk, omdat het imago van het beroep leraar basisonderwijs niet meer overeenkwam met de werkelijke waarde. Het verder verbeteren van het imago van de leraar kan een bijdrage leveren aan de kwaliteit van het onderwijs. Het biedt scholen namelijk de mogelijkheid om geschikte en gemotiveerde jongeren te interesseren voor een baan in het onderwijs, om potentiële zij-instromers te binden aan de school en om kwalitatief goede leraren te behouden.

Terecht, omdat werken in het onderwijs zeer relevant is, zoals geluksexpert Patrick van Hees ook zegt in dit Inspiratieboek: 'Je helpt kinderen om zo goed mogelijk te leren en bereidt hen voor op zelfstandig functioneren in de maatschappij.'



Werkgeluk

In het afgelopen jaar heeft het Arbeidsmarktplatform PO veel kennis opgedaan via onderzoek en de ondersteuning van de regio's voor de regeling Regionale Aanpak Personeelstekort. In dit Inspiratieboek bundelen we deze kennis, haken we in op actualiteiten en brengen

we inspirerende praktijkverhalen. Dat alles onderverdeeld in vijf blokken: Loopbaanontwikkeling, Personeelsbeleid, Werkbeleving, Innovatie en Beroepstrots. Dit zijn de vijf thema's van het Arbeidsmarktplatform PO, die samen bijdragen aan het werkgeeluk van onderwijspersoneel, en tegelijkertijd de kwaliteit van het onderwijs. Je leest in het boek bijvoorbeeld waarom Ravi Gowrie 'meer dan een meester' is, waarom schoolleider Berend Cornel fluitend naar school gaat en wanneer leraar Johan Koot écht kan genieten van zijn vak.

Met dit Inspiratieboek hopen we scholen en schoolbesturen te kunnen ondersteunen in deze bijzondere periode. Samen verbeteren we het imago van het prachtige beroep van leraar, samen maken we nog meer mensen enthousiast om in het onderwijs te werken en samen verbeteren we de kwaliteit van het onderwijs. Leren van én met elkaar. Als ik zie waartoe we in de afgelopen periode in staat zijn geweest en deze inspirerende voorbeelden lees, dan kijk ik vol vertrouwen vooruit.

Ik wens je veel leesplezier.

Namens het Arbeidsmarktplatform PO

Ton Groot Zwaaftink
Voorzitter

Veel werkgeluk

Gelukkig zijn - wie wil dat niet? Werk is echter niet altijd het terrein waar mensen zich het meest happy voelen. Geluksexpert Patrick van Hees deed uitgebreid onderzoek en weet hoe je kunt werken aan het geluk van jezelf en van je team.

Gelukkige professionals zijn productiever, creatiever, socialer, minder vaak ziek en hebben minder kans op een burn-out. Elke dag opgewekt aan het werk met blijde collega's om je heen, dat wil toch iedereen? Alle reden dus om aandacht te besteden aan je eigen werkgeluk en dat van jouw medewerkers.

Opladen

Patrick van Hees is een geluksvogel. Bij de CHAP - de door hem ontwikkelde gelukstest (zie kader) - scoort hij een 9,5. Hij houdt zich iedere dag bezig met wat mensen blij maakt. Daarbij baseert hij zich niet op vage aannames of zijn onderbuikgevoel, maar op wetenschappelijk onderzoek dat de geluksbeleving van mensen in kaart brengt.

Patrick van Hees: "Geluk is geen mazzel, maar je kunt je kansen op geluk vergroten. Je kunt je eigen geluk en dat van anderen tot op zekere hoogte beïnvloeden. Geluk is D.O.M., dat staat voor Doelen, Oplaadpunten en Mensen. Je moet steeds doelen hebben om na te streven. Oplaadpunten zijn belangrijk, daarom is het goed ontspanning in je dagelijkse schema in te bouwen. En sterke sociale contacten dragen bij aan je geluksgevoel. Vanuit het



onderwijs hoor ik vaak dat oplaadpunten een probleem zijn. Er zijn weinig lege momenten in een dag. Toch kun je die wel inbouwen, bijvoorbeeld door een minimeditatie te doen in de pauze of door even te lachen met collega's. Veel mensen gaan alleen sporten of een drankje drinken met vrienden als ze tijd over hebben, terwijl ontspanning een wezenlijk onderdeel zou moeten zijn. Alleen opladen tijdens vakanties is echt niet genoeg."

Blik op de wereld

"Wat werkgevers moeten beseffen," vervolgt Patrick, "is dat de geluksboom niet bij iedereen even stevig staat. Dat heeft bijvoorbeeld met persoonlijkheid en erfelijkheid te maken. Sommige mensen zijn van nature stressgevoelig en introvert, dan is het wat lastiger om gelukkig te zijn. Ook de omstandigheden zijn van invloed. Toch zijn je gedachten en gedrag belangrijker dan de omstandigheden. Binnen dezelfde school en hetzelfde team kan de ene leerkracht met stress kampen terwijl een ander lachend door de gang loopt. Je geluksgevoel wordt bepaald door het filter waarmee je naar de wereld kijkt. Wetenschapper Stephen Hawking was door een ongeneeslijke ziekte verlamd en belandde op een gegeven moment in een rolstoel, toch was hij gelukkiger dan ooit. Hij had altijd doelen, zat vol humor



en genoot van de betekenis van zijn werk. We kunnen veel leren van gelukkige mensen."

Zingeving

"Werken in het onderwijs is zeer relevant. Je helpt kinderen om zo goed mogelijk te leren en bereidt hen voor op zelfstandig functioneren in de maatschappij. Als juf of meester kun je echt iets extra's bieden in het leven van een kind. Leerkrachten, schoolleiders en ondersteunend personeel zouden dus hoog moeten scoren op zingeving. Het is goed om iedere dag even stil te staan bij de achterliggende doelen van je werk. Als team zou je ook beter kunnen bijhouden welke blijken van waardering je van kinderen en ouders ontvangt, bijvoorbeeld op een bord in de koffiekamer. Soms een stap terug doen en van een afstand kijken naar de betekenis van wat je doet, dat werkt goed. En bedenk dat je als schoolleider alleen inspiratie kunt bieden als je zelf geïnspireerd bent en werkt. Je kunt het team tools aanreiken om de geluksvaardigheden te vergroten. Daar profiteert iedereen van." •

"Je gedachten en gedrag zijn belangrijker dan de omstandigheden"

Geluksmeter

CHAP staat voor Cambridge happiness-profiler. Patrick van Hees ontwikkelde op basis van wetenschappelijk onderzoek onder 10.000 respondenten een test om het geluksprofiel van mensen vast te stellen. De CHAP bevat 28 geluksvoorspellers in twee categorieën: denken en gedrag en in drie subgroepen: doelen, oplaadpunten en mensen. Voorspellers zijn bijvoorbeeld autonomie, dankbaarheid, slapen, seks, genieten, relaties en waardering. Deze factoren bepalen 84% van het verschil in geluk.

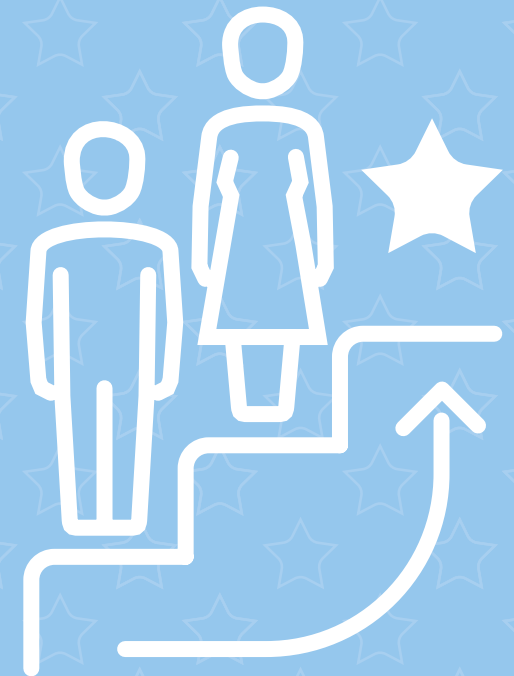
*Voor OOZ is mobiliteit
een groot goed. We doen
niet aan binden,
wel aan boeien.*

*We geloven er heilig
in dat je op de plek moet
zitten die voor jou het
beste is.”*

Janny Huisman – senior HR-medewerker OOZ

Loopbaanontwikkeling

#1





Talentenhuis zet medewerker centraal

Met een talentenhuis ontwikkelt en stimuleert Stichting Openbaar Onderwijs Zwolle en omgeving (OOZ) haar 1700 medewerkers. Janny Huisman, senior HR-adviser, trainer en coach, vertelt over de ambities.

OOOZ is een grote organisatie met 12000 leerlingen en 1700 medewerkers. Janny Huisman is één van de tien medewerkers van de HR-afdeling. Ze zetten een talentenhuis op om de loopbaan en persoonlijke ontwikkeling van de mede-

werkers zo goed mogelijk te begeleiden. Van het lerarentekort ondervinden ze niet veel last. "Het helpt dat we in de regio Zwolle zitten," zegt Janny. "Maar bovenal staan we bekend als een prettige werkgever die veel ruimte geeft aan de medewerkers. We krijgen sollicitaties van mensen van Groningen tot Baarn."

Bottom-up

"De kwaliteit van je organisatie zit in de mensen. We denken niet in taken, maar in rollen," licht Janny de werkwijze van het talentenhuis toe. "We hebben 22 rollen; naast vijf docentrollen zijn er bijvoorbeeld de aanjager, procesbegeleider en vakspecialist. Teamleden vragen we: welke rollen wil jij graag oppakken? Ze mogen er maximaal vijf kiezen. Als je een rol nog niet beheerst, kun je jezelf daarin ontwikkelen. Zo worden mensen en teams zelf eigenaar."

Als HR-afdeling spelen we in op de vragen van onze medewerkers. Het is vooral bottom-up. Met het talentenhuis bieden we sinds een aantal jaar professionele programma's aan, zowel individueel als voor teams. Het is allemaal maatwerk. De balans tussen werk en privé en werkdruk zijn belangrijke thema's. We werken met verschillende werkvormen uit Appreciative Inquiry (waardierend onderzoek), zoals vertellen en dromen. Tegenover werkdruk zetten we een positief perspectief van ontspannen werken. We merken dat onze manier van loopbaancoaching effect heeft. Vroeger kwamen mensen pas bij ons als er veel aan de hand was, als ze al bijna in de ziektewet liepen. Nu is de angst voor een gesprek met HR helemaal weg. We zijn heel toegankelijk en dat heeft een preventieve werking. Ook via mond-tot-mondreclame melden teams zich aan. Op dit moment is er bijvoorbeeld veel behoefte aan feedback-trainingen. Als zo'n vraag komt, ga ik een programma ontwerpen."

Niet binden maar boeien

"Mobiliteit is voor ons een groot goed. We doen niet aan binden, wel aan boeien. Als je bijvoorbeeld een opleiding volgt, geldt er bij ons geen terugbetaalregeling als je bij een andere organisatie gaat werken. Ja, dat kan betekenen dat we een goede leerkracht verliezen die net een training heeft gevolgd. Soms gaan mensen naar een andere schoolorganisatie. Er zijn ook medewerkers die overstappen naar een heel ander beroep."

"We vragen medewerkers: welke rol wil jij oppakken?"

Dan hebben ze na de middelbare school direct de pabo gevolgd en zijn ze als 21-jarige voor de klas gekomen. Dan kan het gebeuren dat je er op je 35ste achter komt dat je toch liever kapper of uitvaartbegeleider wilt zijn. Dat gaan we dan met diegene onderzoeken. We geloven er heilig in dat je op de plek moet zitten die voor jou het beste is."

Regionale samenwerking

"We zijn aangesloten bij het netwerk Werkend Zwolle. Medewerkers kunnen tijdens bijeenkomsten een pitch doen en zichzelf onder de aandacht brengen van werkgevers. En we zijn druk met de Regionale Aanpak Personeelstekort (RAP). Daar geef ik trainingen in, ook aan externen, het maakt deel uit van een professionaliseringsprogramma."

Van probleem naar perspectief

Tot slot raadt Janny andere HR-collega's en schoolleiders aan om in perspectieven te denken. "Dat geeft zoveel lucht en ruimte. Het zorgt voor een andere sfeer in gesprekken en in de organisatie. Het begint met het omzeilen van het woord 'moeten', daar belemmer je jezelf en anderen alleen maar mee. Dat werkt echt. Met het talentenhuis zijn we vier jaar geleden begonnen. Het blijft zich ontwikkelen, dat is een dynamisch en organisch proces. Je bent nooit klaar." ●

“Leerkracht sleutelfiguur in kinderleven”

Maarten Stuifbergen verdiept zich op allerlei manieren in het beroep van leerkracht. Hij is bestuurder, stond eerder jarenlang voor de klas, geeft les op de pabo en maakte een documentaire over de kracht van de leraar. We spreken hem op een kruispunt in zijn carrière.

Over loopbaanontwikkeling gesproken: je bent zelf net begonnen in een nieuwe baan.

Maarten Stuifbergen:

“Mijn halve leven - ik ben nu

35 jaar oud - ben ik verbonden geweest aan de Montessorischool in Leidschenveen, Den Haag. Eerst als stagiair, daarna werkte ik als leerkracht in alle bouwen en tot voor kort was ik directeur-bestuurder bij de Montessori Stichting Vreugd en Rust. Vanaf 1 augustus ben ik bestuurder van de Stichting Openbaar Primair Onderwijs Zuid-Kennemerland (Stopoz). Een nieuwe stap, een nieuwe omgeving met nieuwe kansen. Als onderwijismaker kan ik hier een andere kant van mezelf ontwikkelen. Ik werk nu voor 2400 leerlingen en zal nog steeds veel op de scholen aanwezig zijn.”

Van een kleine organisatie ga je naar een stichting met negen scholen. Wat verandert er voor jou op HR-gebied?

“In mijn vorige functie was het voordeel dat je alles weet en alles ziet. Je kunt mensen werven, opleiden en binden. Bij Stopoz is de HR-manager één van mijn belangrijkste collega's; we hebben dagelijks contact. Samen ga je echt iets aan. We werken aan een nieuwe visie en een strategisch beleidsplan. Ons personeels-

beleid stemmen we af op onze core business. Ik voel me zeer verantwoordelijk voor de medewerkers: van de leerkracht tot de mensen op de administratie. Die moeten allemaal met elkaar verbonden zijn. Het potentieel van mensen is rekbaar; ik wil hen aanwakkeren om hun mogelijkheden te vergroten.”

Je hebt veel onderzoek gedaan naar de rol van leerkrachten en schoolleiders. Wat fascineert jou in deze beroepen?

“Als leerkracht ben je een sleutelfiguur in een kinderleven. Ik ben heel geïnteresseerd in de drijfveren van onderwijzend personeel. Voor de korte documentaire 'Iedereen is leraar' (2017) bezocht ik met filmmaker Stephan de Haan 35 mensen en stelde aan hen de vraag 'Welke impact heb je als docent op je leerlingen?' Je bent de begeleider van kinderen op

weg naar volwassenheid. Er is geen beroepsgroep die zo dynamisch en zo verbonden is met wat er speelt in de samenleving. Ook ben ik actief voor 'Onderwijsharten', een online interactief platform met videoverhalen waarin successen van leerkrachten en schoolleiders worden gedeeld.”

Welke kwaliteiten heeft het primair onderwijs nodig?

“Het onderwijs is constant in beweging. Dat vraagt om lenigheid van mensen en organisaties. Mijn motto luidt: het onderwijs van vandaag verbinden met de wereld van morgen. Binnen het openbaar onderwijs werken we op basis van drie kernwaarden: gelijkheid, vrijheid en ontmoeting. Vragen die spelen zijn bijvoorbeeld: hoe betrekken we ouders bij het onderwijs? Maar ook veel

“Dit vak vraagt om lenigheid van mensen”

grotere thema's als: wat doen we aan ongelijkheid? Dat zie ik als een opdracht voor het onderwijs. Er zou veel meer aandacht moeten zijn voor diversiteit in scholen. Binnen onze stichting gaan we daar in ieder geval mee aan de slag. Mijn studenten op de pabo en mijn collega's geef ik mee dat ze als leerkracht wel wat steviger mogen gaan staan. Onze competenties en ervaringen zijn heel waardevol. Tegen de maatschappij en de politiek zou ik willen zeggen: heb wat meer waardering voor de deskundigheid van de leerkracht.”



Foto: Rob Niemandsveldriet

Gedifferentieerd loopbaanbeleid voor duurzame ontwikkeling

Leren en ontwikkelen tijdens de loopbaan wordt steeds belangrijker. Maar hoe kan de sector ervoor zorgen dat de ontwikkeling van het onderwijspersoneel goed aansluit op hun eigen talenten, voorkeuren en ambities? Om hier meer zicht op te krijgen voerde het Arbeidsmarktplatform PO, in samenwerking met het Vervangingsfonds, de verkenning 'Op weg naar gedifferentieerd loopbaanbeleid' uit¹⁾.

Vooraf teamgerichte scholing populair

Uit de verkenning blijkt dat het overgrote gedeelte van het onderwijspersoneel vorig jaar heeft deelgenomen aan tenminste één activiteit gericht op de eigen ontwikkeling (figuur 1). Het meeste personeel heeft teamgerichte scholing gevolgd (57%) en ook informeel leren op de werkvloer is populair (52%).

Onderwijsondersteunend personeel dreigt achter te lopen

Niet al het personeel ontwikkelt zich op dezelfde manier. Tabel 1 toont de belangrijkste verschillen. Deze verschillen laten zien dat het loopbaanbeleid van scholen moet worden afgestemd op de specifieke en persoonlijke situatie van de medewerker. Vooral de ontwikkeling van onderwijsondersteunend personeel vraagt aandacht; zij nemen in beperkte mate deel aan ontwikkelingsactiviteiten.

Vooraf de ontwikkeling van ondersteunend personeel vraagt aandacht

Tabel 1. Aandachtspunten tussen verschillen onderwijspersoneel op het gebied van professionele ontwikkeling

Functie	Leeftijd	Aanstellingsomvang	Type contract
Onderwijsondersteunend personeel neemt minder vaak deel aan activiteiten dan directie- en onderwijzend personeel.	55-plussers nemen minder vaak deel aan activiteiten dan hun jongere collega's.	Medewerkers in een kleine deeltijd baan werken minder aan hun professionele ontwikkeling dan collega's in een grote deeltijd- of voltijd baan.	Medewerkers met een tijdelijk dienstverband nemen minder vaak deel aan activiteiten dan collega's met een vaste aanstelling.

Onderwijspersoneel wil zich ontwikkelen

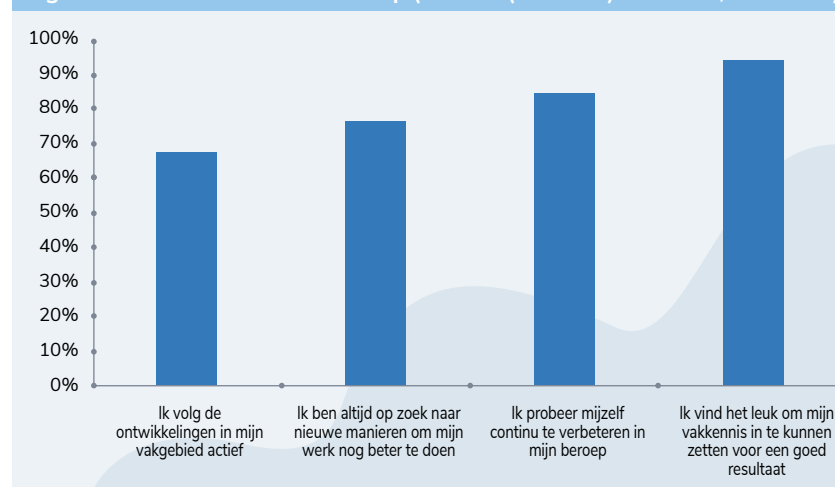
Uit de verkenning komt naar voren dat de overgrote meerderheid van het personeel het leuk vindt om hun vak kennis in te zetten tijdens het werk (ruim 94%). Ook geeft ruim

8 op de 10 medewerkers aan zich continu te willen ontwikkelen in hun werk. Het personeel in het primair onderwijs is dus overwegend positief over hun eigen vakmanschap. ●

Figuur 1: Deelname aan professionaliseringsactiviteiten in 2019 (N = 2.504)



Figuur 2: Oordeel over vakmanschap (aandeel (helemaal) mee eens, N = 2.504)



Wil je meer weten over loopbaanbeleid in het primair onderwijs?

Lees dan de verkenning 'Op weg naar gedifferentieerd loopbaanbeleid' op de website van het Arbeidsmarktplatform PO.

¹⁾ De verkenning is gebaseerd op het Werkonderzoek 2019 van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Circa 2.500 medewerkers uit het primair onderwijs hebben aan het onderzoek meegewerkt.

Boom

symbool van samenwerking

School: **Burg. W.A. Stork-school**
 Plaats: **Dwingeloo**
 Aantal leerlingen: **233**

Directeur **Valentine de Ruyter**: "We maken deel uit van Brede School De Twingel. In dit multifunctionele gebouw zit ook de bibliotheek, een kinderopvang en een kleine christelijke basisschool. We zijn er trots op dat het pand in 2018 de Drentse Architectuurprijs won. De vorm van het gebouw is ontleend aan boerderijen in de omgeving. In de daken met 'schoorstenen' is een ventilatiesysteem verwerkt en tegen de gevel zitten houten 'kolenhokken' met opbergschuren. De boom in de centrale entree symboliseert onze samenwerking. Als basisscholen doen we veel samen. Het schooljaar beginnen we bijvoorbeeld met een gezamenlijk KiVa-lied. KiVa is een preventief programma voor het versterken van de sociale veiligheid. Hiermee leggen we een basis voor het verdere leven van onze leerlingen en voor een cultuur waarin respect en positief gedrag de norm is."



Mijn werkplezier wordt vooral bepaald door het team. Ik ben erg van het wij-gevoel. Je staat in je eentje voor de klas, maar je staat er niet alleen voor.

Eddy de Vries – bovenbouwleerkracht in Rosmalen

Personeelsbeleid

#2



De juiste mensen op de juiste plek

De kwaliteit van een school wordt grotendeels bepaald door het personeel. Passen de ambities en groeimogelijkheden van jouw medewerkers bij de toekomstplannen? De interactieve Handreiking Strategisch Personeelsbeleid kan helpen om dit te onderzoeken.

Eerder dit jaar verscheen de Handreiking Strategisch Personeelsbeleid. Hierin zijn ervaringen gebundeld uit het Scenariomodel PO, de methodiek Strategische personeelsplanning, de leergangen Strategisch personeelsbeleid en de subsidieregeling Strategisch personeelsbeleid. De handleiding biedt praktische adviezen voor schoolleiders, HRM-medewerkers, PMR-leden en schoolbestuurders.

Gedragen visie

Alles begint met een strategisch meerjarenbeleidsplan van het schoolbestuur. Hierin staan de koers, visie, ambitie en doel van de organisatie beschreven. Bijvoorbeeld:

- Het beste onderwijs voor het kind;
- Streven naar toekomstbestendig, kwalitatief goed onderwijs.

Uit het strategisch beleidsplan komt het plan voor de individuele school voort. Hierin staan de missie, de kernwoorden of -waarden, de context waarin de organisatie opereert, de visie met de uitgangspunten en de doelen en activiteiten. Dit plan vormt de basis voor het strategisch personeelsbeleid. Het is belangrijk dat alle medewerkers, uit alle lagen van de organisatie, de veranderingen dragen. En dat er genoeg tijd en menskracht is om de veranderingen daadwerkelijk in te voeren. In de uitwerking van het strategisch



personeelsbeleid wordt de ambitie van de school vertaald naar:

- Strategische personeelsvraagstukken;
- De benodigde interventies en maatregelen.

Rol schoolleider

De rol van de schoolleiders is cruciaal bij de uitvoering van het strategisch personeelsbeleid. Een schoolleider moet zich in de eerste plaats bewust zijn van de personeelsvraagstukken die op de eigen school spelen. Eén van de belangrijkste succesfactoren is de mate waarin je erin slaagt hierover echt betekenisvolle gesprekken met de medewerkers aan te gaan. Zo ontstaat een 'psychologisch contract' tussen leidinggevende en medewerker; dat is een (impliciete) overeenkomst over de wederzijdse verwachtingen van de arbeidsrelatie. Met onder meer:

Alles begint met een strategisch meerjarenbeleidsplan van het schoolbestuur

- Wat verwacht de school van de leerkracht en wat vindt de leerkracht daarvan?
- Wat verwacht de leerkracht van de leidinggevende en strookt dit met de opvattingen van de leidinggevende?

Stappenplan

Hoe pak je het vervolgens aan?

Stel eerst de kaders vast:

- Kijk je op school- of bestuursniveau?
- Wie ga je erbij betrekken? Onderwijzend personeel, ondersteunend personeel?
- Hoeveel tijd wil je uittrekken en hoe diep wil je gaan? Als dit duidelijk is, kun je aan de slag. Het stappenplan kan je daarbij helpen.



Veel voorkomende vraagstukken

Uit de leergangen Strategisch personeelsbeleid blijkt dat er in de praktijk een aantal vraagstukken vaak voorkomt. Deze staan beschreven in de handreiking.

- 1) Een nieuw onderwijsconcept invoeren
- 2) Een professionele cultuur creëren
- 3) Ontwikkelbereidheid stimuleren
- 4) Duurzame inzetbaarheid
- 5) Vitaliteit
- 6) Mobiliteit stimuleren
- 7) Een aantrekkelijke werkgever zijn

Instrumenten

Ook wordt aandacht besteed aan de verschillende instrumenten die je in kunt zetten om de personeelsplanning te onderbouwen en uit te voeren. Dit zijn:

- Scenariomodel basisonderwijs
- Rekenmodel SPP
- Vlootshouw
- Competentiescan
- Loopbaanontwikkeling
- De HRM-toolbox

Tot slot staan er een paar methoden beschreven die kunnen helpen bij de verkenning van de mogelijke oplossingsrichtingen. Dit zijn de Sterkte-zwakteanalyse, Brainwriting en Mindmapping. •

Wil je werk maken van strategisch personeelsbeleid?

Deze handreiking is te vinden op de website van het Arbeidsmarktplatform PO.



De drijfkracht van de blije leerkracht

Natuurlijk zijn de kinderen de grootste bron van motivatie, maar er is meer waar leerkrachten enthousiast van worden. Twee meesters en een expert (en oud-kleuterjuf) vertellen wat ze belangrijk vinden in hun werk.

Wij-gevoel in team

Eddy de Vries: "Mijn werkplezier wordt vooral bepaald door het team. Ik ben erg van het wij-gevoel. Je staat in je eentje voor de klas, maar je staat er niet alleen voor. Als mijn collega's in de eerdere groepen een stevige basis hebben gelegd, kan ik mijn werk goed doen. Het is een doorgaande lijn. Van een schoolleider vind ik het belangrijk dat diegene een duidelijke visie heeft en direct betrokken is bij het team. We moeten het echt samen doen."

Eddy de Vries (43) werkt dertien jaar in het onderwijs. Hij is nu bovenbouwleerkracht bij De Troubadour in Rosmalen. Op Twitter is hij actief onder de naam @MeesterEddy.



Kleuterleerkrachten zijn doeners

Bianca Antonissen: "Kleuterleerkrachten worden enthousiast als ze wat ze tegenkomen of leren direct in de praktijk kunnen toepassen. Het zijn doeners; ook zijn ze snel gemotiveerd.

Ik merk dat onderwijsvernieuwing vaak betrekking heeft op de groepen 3 t/m 8. Maar wat betekent het voor kleuters? Dat is een belangrijke vraag die gesteld moet worden. Betrek de leerkrachten van groep 1 en 2 nauw bij veranderingen; zij zijn immers de experts voor kinderen van deze leeftijd."

Bianca Antonissen (40) schrijft boeken, geeft workshops en ontwikkelt lesmateriaal voor kleuterleerkrachten. Ook beheert ze de Facebookgroep Kleuterwereld met 33.000 leden. Eerder stond ze zelf voor de klas. jufbianca.nl; FB Kleuterwereld.



Meer dan een meester

Ravi Gowrie: "Elke klas is een nieuwe uitdaging om aan jezelf te werken en jezelf te leren kennen. In mijn eerste jaar paste mijn klas zich aan mij aan. Nu ben ik een paar jaar verder en probeer ik het omgekeerde, met mooie resultaten. Op de laatste schooldag voor de zomer had ik een afsluitend gesprek met een moeder. Zij zei: 'Je bent meer dan alleen een meester voor mijn kind geweest.' Dat maakt me gelukkig."

Ravi Gowrie (29) werkt zes jaar op de school Onze Wereld in Den Haag



Wat beweegt de mobiele leerkracht?

Het lerarentekort maakt het voor scholen steeds belangrijker om onderwijzend personeel te binden en te boeien. Het Arbeidsmarktplatform PO heeft 420 mobiele leerkrachten gevraagd naar hun vertrekredenen. Wat beweegt hen?

Mobiliteit stijgt

Leerkrachten kiezen er steeds vaker voor om op een andere school te gaan werken. Dat doen ze vooral op scholen binnen hetzelfde schoolbestuur. In 2013 koos 4% (zo'n 5.000 personen) van de leerkrachten voor een baan voor de klas bij een andere school binnen hetzelfde bestuur¹⁾. In 2017 is dit aandeel toegenomen tot 4,5% (circa 5.800 personen). Ook de stijging van het aantal leerkrachten dat de overstap maakt naar een ander schoolbestuur valt op: van ongeveer 1.160 personen in 2013 naar 5.410 personen in 2017.

Inhoud werk pushfactor

De leerkrachten veranderen vooral van baan vanwege (onvrede over) de inhoud van hun werk: de helft van alle vertrekkende leerkrachten ziet dit als belangrijke pushfactor (figuur 1). Ook onvrede over ontwikkelingsmogelijkheden (46%) en de wijze waarop leiding wordt gegeven (45%) zijn belangrijke redenen om van baan te veranderen. Voor leerkrachten die het primair onderwijs verlaten, is de hoeveelheid werk en de beloning een belangrijke pushfactor.

Leerkrachten wisselen steeds vaker van baan. Zij kiezen vooral voor een nieuwe baan vanwege de inhoud van het werk

Inhoud ook pullfactor

De inhoud van het werk is voor leerkrachten niet alleen een belangrijke reden om een baan te verlaten, het speelt ook een belangrijke rol in hun keuze voor een nieuwe functie. Bijna driekwart van de mobiele leerkrachten geeft aan dat dit een belangrijke pullfactor is (figuur 2). Ook de mate van zelfstandigheid (61%) en de samenwerking met collega's (57%) zijn veelgenoemde redenen. •

Out of the box

Ben je gevestigd in een grensregio en kamp je met een lerarentekort? Denk dan ook eens aan het aantrekken van personeel over de grens. De praktische handreiking *Werven van leraren in Vlaanderen (2018)* van het Arbeidsmarktplatform PO biedt hiervoor handvatten.

Figuur 1: Ik besloot van baan te veranderen vanwege onvrede over ...

(aandeel (helemaal) mee eens, meerdere antwoorden mogelijk, N = 334)



Figuur 2: Ik heb voor mijn nieuwe baan gekozen vanwege...

(aandeel (helemaal) mee eens, meerdere antwoorden mogelijk, N = 334)



Aanbevelingen voor scholen:

Ga met het personeel in gesprek over hun vertrekredenen en kijk welke conclusies je hieruit kunt trekken voor de eigen organisatie.

Ook de dialoog met niet-mobiel personeel is van belang: zo kan eventuele onvrede al in een vroeg stadium besproken en, waar mogelijk, opgepakt worden.

Vraag in deze gesprekken door. Als het personeel bijvoorbeeld ontevreden is over de direct leidinggevende, wat betekent dit dan precies?

Wil je meer weten? Zie de aanbeveling 'Wat drijft de mobiele leraar?' op de website van Arbeidsmarktplatform PO.

¹⁾ Vos, K. de en Fontein, P. (2019). Arbeidsmobiliteit van leraren primair onderwijs. CentERdata in opdracht van het Arbeidsmarktplatform PO: Tilburg.



*Bijna tien voor drie,
wat kan mij het schelen.
Ik klim op mijn bureau,
steek mijn armen in de
lucht en roep: “Bin-ky!
Bin-ky! Bin-ky! Ik gebaar
naar de kinderen.
Met z’n allen roepen we
de fantastische naam
van deze fantastische
jongen door de klas.*

Monique van Merwijk – invaljuf in Den Haag

Werkbeleving

#3



Een beetje gek

Op een vrijdag moet ik invallen in een groep 5 in de Haagse Spoorwijk. Half negen, de kinderen komen binnen. Sommigen verlegen, anderen nieuwsgierig. Opeens komt een guitig uitzierend manneke binnenrennen. Hij valt op zijn knieën, glijdt een stukje door, kruipt onder een tafel en gaat erop zitten. Hij kijkt me vrolijk aan en zegt:

“Ik ben een beetje gek!” Ik reageer: “O jee.” Hij zegt: “Ik doe altijd rare dingen!” Ik antwoord: “Ja, dat zie ik. Jeetje zeg. Wat voor dingen doe je nog meer dan?” Hij noemt een paar dingen op: hij roept zomaar door de klas, hij maakt vaak grapjes en hij laat meteen zien dat hij ook gewoon op de grond gaat liggen als hij daar zin in heeft. Ik vraag de jongen hoe hij heet. Hij zegt: “Binky!” Ik bedenk me dat ik nog nooit een kind ben tegengekomen dat zo goed bij zijn naam past. Hij had niet anders kunnen heten.

Ik begin met de lessen. Ik besluit Binky wat extra aandacht te geven. Hij lijkt het nodig te hebben. Dus mag Binky om kwart voor negen de rekenschriften uitdelen. Wat natuurlijk helemaal geen goed idee is. Hij besluit om het achteruitlopend te doen. “Zie je hoe raar ik ben, juf?” Als we tien minuten later eindelijk met de les kunnen beginnen ben ik al een tikje moe. Zo tegen het eind van de rekenles merk ik dat ik erg veel stiekem zucht. Ik kijk met een subtiele glimlach op mijn gezicht de klas rond terwijl ik van binnen voel hoe de fut uit me sijpelt. Het bijzondere is dat ik me eigenlijk helemaal niet erger aan Binky. Het is echt een lief, grappig joch. Het is alleen vrijwel onmogelijk om les te geven met hem erbij. Na de middagpauze opper ik een snel bedacht psychologisch spelletje. “Weet je wat pas écht raar zou zijn, Binky?” vraag ik. Hij kijkt me verwachtingsvol aan. “Als je vanmiddag normaal zou doen!” Hij vindt het niet grappig. Oeps.

Om kwart voor drie zijn we bezig met een les begrijpend lezen. Bij vraag acht steekt Binky zijn vinger op. Ik spreek een zin uit die ik tot vandaag nooit verwacht had uit te hoeven spreken: “Jongens, we luisteren allemaal even naar Binky.” En jawel, Binky geeft het goede antwoord op een hele lastige vraag. Ik geef hem een compliment, waarna hij op zijn tafel gaat staan om te juichen. Ik kijk op de klok. Bijna tien voor drie, wat kan mij het schelen. Ik klim op mijn bureau, steek mijn armen in de lucht en roep: “Bin-ky! Bin-ky! Bin-ky!” Ik gebaar naar de rest van de kinderen dat ze ook op hun tafels mogen klimmen en met z’n allen roepen we de fantastische naam van deze fantastische jongen door de klas. We doen er een heel klein dansje bij. Binky straalt alsof hij de zon is. De bel gaat. Vrolijk zeggen de kinderen me gedag, van Binky krijg ik een high five. Op weg naar buiten hoor ik een meisje tegen haar moeder zeggen dat het leuk was vandaag. Eindelijk een juf met humor. Grinnikend trek ik de deur van de klas achter me dicht. •

Monique van Merwijk werkt sinds drie jaar als invaljuf op scholen door heel Den Haag. Het is een bewuste keuze om niet voor een vaste groep te staan.



Fluitend naar school

Berend Cornel is al 35 jaar gelukkig op dezelfde school. Twintig jaar stond hij voor de klas en sinds 15 jaar is hij schoolleider van de St. Alexanderschool in Bennekom.

Je kunt het je tegenwoordig bijna niet voorstellen, maar toen Berend Cornel in de jaren 80 afstudeerde aan de Pedagogische Academie waren er nauwelijks banen. “Via een dorpsgenoot uit Brabant kon ik een paar dagen invallen bij een school in Bennekom op de Veluwe. Ik ben er nooit meer weggegaan,” vertelt Berend Cornel.

Groepsdynamiek

Wat is het geheim van het werkplezier van deze directeur? “Ik ga iedere dag fluitend naar school. Er zijn zoveel momenten waarop ik gelukkig ben in mijn werk. Als alle groepen lekker draaien en het contact met de ouders goed verloopt. Maar het belangrijkste vind ik de kinderen. Laatst was ik met een groep mee voor lessen in het bos. Dan gaat er een bolderkar vol spullen mee. Sommige kinderen pakken meteen een touw en klauteren in een boom, terwijl anderen rustig naar insecten zoeken die op een kaart staan aangegeven. De kleuterklassen doen dit zo’n tien keer per jaar. Het komt voort uit een experiment van een kleuterleerkracht die zich verdiepte in het Finse onderwijs. Vernieuwende ideeën stimuleer ik zoveel mogelijk. Als school hebben we veel aandacht voor de sociaal-emotionele



ontwikkeling van leerlingen. Twee jaar lang hebben we alle studiedagen besteed aan groepsdynamiek. Twee specialisten volgden de 2-jarige opleiding van Klasse(n)Kracht en ondersteunen nu hun collega’s. Ik vind dit een mooie manier van werken.”

Invloed op onderwijs

Ook cultuur is een belangrijke pijler in zijn school. “Drie weken per jaar besteden we het merendeel van de lestijd aan een landen- of volken thema. Dan gaan de kleuters bijvoorbeeld naar het Afrika Museum en maakt groep 5 sushi in de klas. Je merkt dat kinderen dan heel open staan om te leren; het gaat als het ware van zelf.” “In het onderwijs mopperen mensen snel, daar wordt het imago niet beter van. Liever bedenk ik dingen die het werkplezier vergroten. Eerder dit jaar gaf een kleuterjuf aan dat ze graag voor groep 3 zou willen staan. Dat betekende veel overleg en schuiven met de klassen. Nu zie ik haar enthousiasme en weet ik dat het alle moeite waard is geweest. Jonge schoolleiders zou ik graag een hart onder de riem willen steken. Het is soms lastig om met de reacties van ouders om te gaan. Wees dankbaar voor de feedback en maak er gebruik van. En weet dat iedereen fouten mag maken.” •





WERKDRIKBELEVING

STAP 1 (5 min.)

Hoe ervaar je de werkdruk op je school?

Kruis een kleurvlak aan dat overeenkomt met de werkdruk: rood is hoog, wit is neutraal en groen is laag. Zet links jullie initialen. Licht je keuze kort toe.

Initialen

OORZAKEN WERKDRIK

STAP 3 (20 min.)

Waarvoor ervaren jullie werkdruk op school? Schrijf hieronder alle oorzaken.

Mogelijke oorzaken: leerlingen, taken, collega's, persoonlijkheid, leidinggevende, organisatie, privé, ouders, administratie.

WONDERVRAAG

STAP 2 (15 min.)

Stel je voor: je wordt wakker en er is geen werkdruk meer op je school.

Bespreek in tweetallen:

Wat zie je?

Wat doe je?

Wat voel je?

Wat hoor je?

TRECHTEREN

STAP 4 (10 min.)

Iedere deelnemer mag in stap 3 zijn/haar belangrijkste oorzaken turven.

1 _____

2 _____

3 _____

BRAINSTORMEN OPLOSSINGEN

STAP 5 (25 min.)

Denk terug aan stap 2, hoe ziet de ideale situatie eruit? Bedenk dan per oorzaak mogelijke maatregelen. Denk vrij, hier mag en kan alles.

Oorzaak 1 _____

Oorzaak 2 _____

Oorzaak 3 _____

KANSRIJKHEID BEOORDELEN

STAP 7 (10 min.)

Zet de nummers van stap 6 in het schema van werkdrukvermindering.

Hoog

Verwacht effect

Laag Verwachte haalbaarheid Hoog

PRIORITEREN

STAP 6 (10 min.)

Iedere deelnemer mag 5 punten verdelen over de bedachte oplossingen uit stap 6. Wat is jullie gezamenlijke top 5?

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

AANPAK

STAP 8 (15 min.)

Maak samen een aanpak. Met welke maatregelen ga je aan de slag?

Doel _____

Benodigheden _____

Tijdpad _____

Kosten _____

Tevredenheid en werkdruk hoog

Tevreden leerkrachten, onderwijsondersteuners en directieleden zijn van groot belang voor het onderwijs. Om meer inzicht te krijgen in de tevredenheid en werkdruk heeft het Arbeidsmarktplatform PO dit jaar de verkenning 'Tevreden werken in het primair onderwijs?' uitgevoerd.

Personeel heel tevreden met baan

Uit de verkenning blijkt dat vier op de vijf medewerkers in het primair onderwijs tevreden is over zijn of haar baan (figuur 1). Het ondersteunend en directiepersoneel is het meest tevreden. Verder blijken medewerkers met een vast dienstverband vaker tevreden over hun baan dan personeel in tijdelijke dienst.

Minder tevreden met organisatie

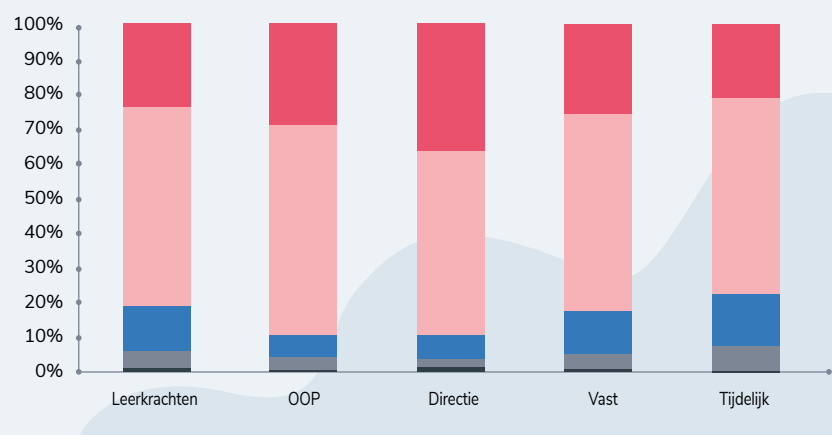
De tevredenheid met de organisatie is lager dan de baantevredenheid. Twee van de drie medewerkers is tevreden met de organisatie waar zij werken. Onder onderwijsondersteunend personeel is dit aandeel hoger,

namelijk 80%. Ook onder 35-minners is de organisatietevredenheid hoger dan gemiddeld (71%).

Hoge werkdruk

Een groot deel van de medewerkers in de sector ervaart veel werkdruk (72%). Onder leerkrachten ligt dit percentage het hoogst (75%). Directiepersoneel ervaart in mindere mate werkdruk. Hoge regeldruk is een belangrijke factor die bijdraagt aan de werkdruk. Ondanks de hoge werkdruk is de baantevredenheid van het personeel groot. Dat komt omdat onderwijspersoneel erg bevlogen is. •

Figuur 1: Tevredenheid met de baan, naar achtergrondkenmerken (n=2.504)



• Zeer tevreden • Tevreden • Neutraal • Ontevreden • Zeer ontevreden

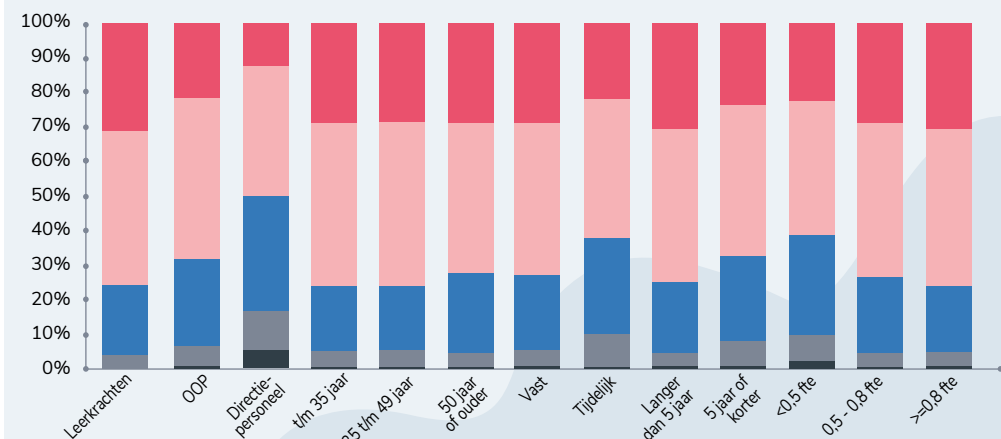
Ruim 4 op de 5 medewerkers is tevreden over zijn of haar baan. Over de organisatie is men wat minder tevreden

Aanbevelingen voor de beroepspraktijk

De schoolleider speelt een cruciale rol bij behoud en tevredenheid van personeel. Het is daarom aan te bevelen om te blijven investeren in de professionalisering van schoolleiders, zodat zij de kennis en kunde hebben om deze rol te vervullen.

Hoewel er ondanks hoge werkdruk sprake is van tevreden medewerkers, is het belangrijk om te blijven inzetten op het verlagen van werkdruk. Een te hoge werkdruk is namelijk een veel genoemde reden om op zoek te gaan naar een andere functie.

Figuur 2: Ervaren werkdruk naar achtergrondkenmerken (n=2.486)



• Zeer veel • Veel • Neutraal • Weinig • Zeer weinig

Zelf aan de slag met werkdruk?

Het Platform Werkdruk biedt informatie en voorbeelden voor de aanpak van werkdruk op jouw school of bestuur. Neem een kijkje op de website www.platformwerkdrukpo.nl. In het whitepaper 'Samenwerken aan Werkdruk' vind je handvatten om voor jouw school het gesprek over werkdruk aan te gaan en samen concrete maatregelen te nemen.

Wil je meer weten?

Lees dan de verkenning 'Tevreden werken in het primair onderwijs?' op de website van het Arbeidsmarktplatform PO.



Rollende leslokalen

School: **De Rijdende School**
 Plaats: **Geldermalsen**
 (vaste standplaats)
 Aantal leerlingen: **220**



Directeur **Nora Booij**: "We geven onderwijs aan kinderen van kermis- en circusgezinnen. Alle leerlingen staan ingeschreven bij een vaste basisschool. Alleen als hun ouders op reis zijn, krijgen ze via ons les op locatie. Vroeger was dat uitsluitend 's zomers, nu zijn er ook wintercircussen. Onze planner maakt iedere week de routes langs de leslocaties, zodat de leerkrachten en chauffeurs weten waar ze moeten zijn. Daar blijven ze nooit langer dan een maand, meestal is het één of twee weken. Onze vaste standplaats is een industrieterrein in Geldermalsen. Hier staat het rollend materieel en verzorgen we afstandsonderwijs. We hebben 21 rijdende scholen: elf uitschuifwagens en tien miniklaslokalen. Onze leerkrachten zijn er aan gewend dat de groepen iedere keer anders zijn. Ze kunnen snel schakelen tussen de leerjaren en werken voor taal en rekenen met vijf verschillende lesmethodes."

Het standaardantwoord op innovatie zou nee moeten zijn. Begin klein en met concrete verbeterlagen, daarna kritisch evalueren en bij succes in de hele school invoeren. En durf gewoon te stoppen als iets niet werkt.

Tijp de Jong – zelfstandig adviseur, docent, publicist en onderzoeker

Innovatie

#4



ONDERZOEKERS ARBEIDSMARKTPLATFORM PO OVER ANDERS ORGANISEREN

“Er is nu meer variatie in het onderwijs”

Deborah van den Berg en Ruud van der Aa zijn twee onderzoekers van het Arbeidsmarktplatform PO. Van lerarentekort tot mobiliteit en werkbeleving - zij bestuderen wat dat betekent voor werk in de sector. Ook deden ze een verkenning naar de personele gevolgen van Anders organiseren.

Deborah van den Berg is programmaleider van het kenniscentrum en werkt 8 jaar voor het Arbeidsmarktplatform. Zij concentreert zich helemaal op het primair onderwijs.

Haar collega Ruud van der Aa is sinds 2016 onderzoeker-adviseur van het platform en werkt ook voor andere fondsen, bijvoorbeeld in de zorg en de sport. Deborah en Ruud ontwikkelen naast thema-onderzoeken ook de arbeidsmarktanalyse en de Onderwijsatlas.

Wat houdt jullie werk in?

Deborah: “Er is veel informatie beschikbaar over de arbeidsmarkt in het onderwijs, maar

die is heel versnipperd. Wij proberen relevante gegevens te ontsluiten en te verrijken. De gebruikers van de informatie zijn schoolleiders, HRM-medewerkers, sociale partners en schoolbesturen. We zijn een kennisinstituut voor de sector. Regelmatig halen uitkomsten de pers.”

Wat voor onderzoeken doen jullie?

Ruud: “We doen verkennend onderzoek gericht op de praktijk. De onderwerpen variëren sterk, vrijwel altijd betreft het een actueel thema. De duur van een onderzoek is een paar maanden tot een half jaar. De resultaten zijn dus snel bekend. We verzamelen zowel kwantitatieve als kwalitatieve gegevens,

“De maatschappij vraagt om andere kwaliteiten”

bijvoorbeeld door enquêtes en door interviews af te nemen op scholen.” Deborah: “Aan de hand van deze gegevens maken we een analyse en geven we een aantal aanbevelingen over hoe je als school aan de slag kunt. De laatste jaren letten we extra op de gebruiksvriendelijkheid van onze rapporten. Zo staat er tegenwoordig minder tekst in en meer infographics en factsheets. We merken dat de lezers daar blij mee zijn.”

Hoe worden de onderzoeksthema's bepaald?

Ruud: “Het bestuur van het Arbeidsmarktplatform PO bepaalt de thema's, die worden afgestemd met het veld. Het bestuur bestaat uit vertegenwoordigers van de PO-raad en de werknemersorganisaties. Er is een begeleidingscommissie en er wordt meegedacht door verschillende betrokkenen uit de sector, zoals schoolleiders en leerkrachten.”

Wat houdt anders organiseren in?

Deborah: “In 2017-2018 deden we een verkenning met de titel ‘Anders leren, anders werken’. We onderzochten wat de gevolgen van nieuwe organisatievormen zijn voor directeuren, leerkrachten en assistenten.” Ruud: “We bezochten twintig scholen en vroegen naar de ervaringen met de verschillende vormen en mogelijkheden. Wat betekent het voor de taken en vaardigheden? Ontstaan er nieuwe functies? Hoe zit het met de werkbeleving, de professionele ontwikkeling en de samenwerking binnen het team?”

Welke vormen van anders organiseren zijn er?

Deborah: “Er zijn veel verschillende vormen. Sommige scholen bieden unitonderwijs aan of werken met leerpleinen. De groepen worden begeleid door bijvoorbeeld twee leerkrachten en een assistent. Andere kiezen voor flexibele schooltijden en zijn nagenoeg het hele jaar

open. Bij gepersonaliseerd leren werkt de leerling op zijn eigen niveau. Hij kan met het ene vak verder zijn dan met het andere. Dat vraagt veel van de leerkracht en het team. Ook zijn er samenwerkingsvormen met de kinderopvang, waar onderwijsassistenten zowel in de opvang als in het po werken.”

Waarom zou je als school anders willen organiseren?

Ruud: “De maatschappij verandert en dat vraagt andere kwaliteiten van mensen op het gebied van samenwerken, communicatie, de bekende 21st Century Skills. Je wilt als school de leerlingen zo goed mogelijk voorbereiden op de samenleving en aansluiten bij het vervolgonderwijs. Of je kunt met krimp te maken krijgen, waardoor je groepen moet samenvoegen en er veel verandert.”

Wat zijn andere opbrengsten?

Deborah: “Leerkrachten kunnen zich vaak specialiseren. Doen waar je goed in bent, maakt dat je je werk leuker vindt. Ook de samenwerking is intensiever, er is meer collegiale ondersteuning. Het werk van leerkrachten wordt hierdoor gevarieerder. Door anders te organiseren ontstaan er nieuwe functies, die om andere vaardigheden vragen, bijvoorbeeld de rol van unitcoördinator. Dat zorgt voor meer loopbaanmogelijkheden. Daarnaast hebben leerkrachten meer keuze uit onderwijstypes. Voor ouders is dat natuurlijk ook een voordeel.”

Kunnen jullie een aantal geslaagde voorbeelden noemen?

Deborah: “Kindcentrum de Toverberg is een TOM-school in Zoetermeer zonder klaslokalen. Woutertje van Leyden in Leiden werkt bijvoorbeeld succesvol met unitonderwijs. En in Apeldoorn zijn Sterrenscholen, die een goed leer- en leefklimaat bieden voor kinderen van 0 tot 12 jaar.”

Helpt anders organiseren bij het oplossen van tekorten?

Ruud: “Theoretisch gezien wel, maar dat zou niet de reden moeten zijn om zaken anders te willen organiseren. Het kan wel een positief



gevolg hebben. Stel dat een basisschool een vacature van een leerkracht invult met twee onderwijsassistenten die voor het hele team werken, dan zijn er uiteindelijk minder leerkrachten nodig. Dat vraagt wel visie van de schoolleiding. Ook zien we dat organisaties flexibeler worden en ziekte of afwezigheid makkelijker kunnen opvangen.”

Welke kansen zijn er voor regionale samenwerking?

Deborah: “Anders organiseren maakt als thema deel uit van verschillende plannen die zijn ingediend in het kader van de RAP. Deze subsidieregeling van het ministerie van OCW heeft als doel om partijen in de regio te ondersteunen om de personeelstekorten in het onderwijs gezamenlijk aan te pakken. In de plannen wordt bijvoorbeeld ingezet op kennisdeling over het anders organiseren van onderwijs. Daar liggen waarschijnlijk de meeste kansen voor regionale samenwerking. Ook zien we dat steeds meer scholen met andere partijen in de omgeving, zoals de kinderopvang, samenwerken. Ook dat heeft potentie. Scholen maken hierin hun eigen afweging.”

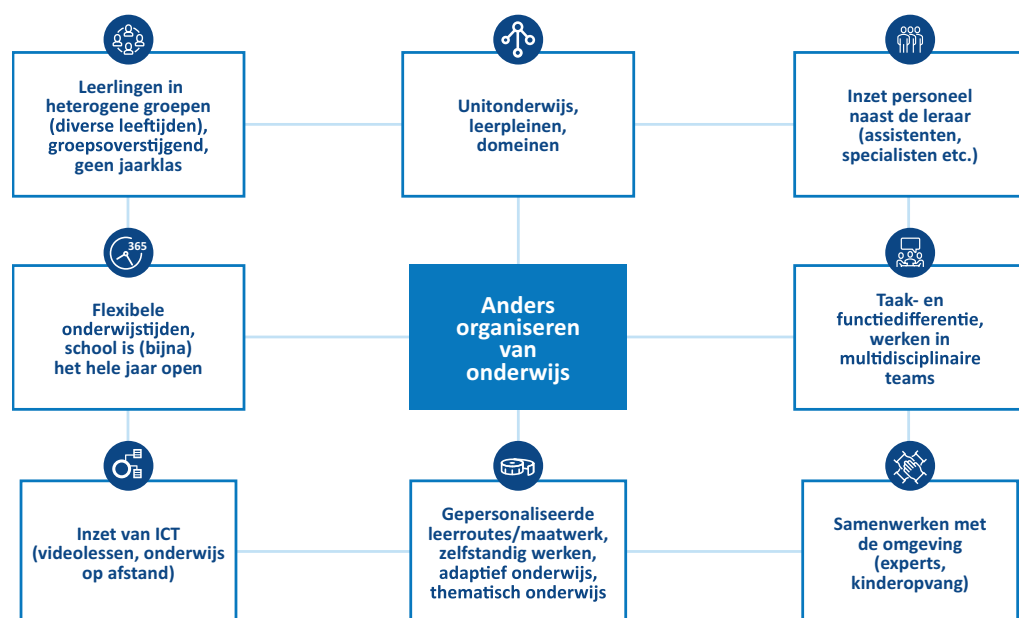
Hebben jullie tips voor schoolleiders en HR-professionals die interesse hebben in anders organiseren?

Deborah: “Bezoek een school die het anders doet en ga in gesprek met de schoolleider, leerkrachten en ondersteuners. Dat geeft nuttige informatie, ook als je je nog aan het oriënteren bent. En je hoeft niet in één keer de hele school over te laten gaan op het nieuwe systeem; je kunt met één klas of de onderbouw beginnen en daarvan leren.”

Ruud: “Start met een visie en een doordacht plan. Creëer daarna draagvlak bij personeel en ouders. Als het nieuwe systeem is ingevoerd: monitor de leeropbrengsten scherp en betrek daarbij alle mogelijke informatiebronnen: cito-uitslagen, ervaringen van leerkrachten, assistenten, OR, MR en rapporten van de Inspectie van het Onderwijs.” •

Meer weten?

Zie de resultaten van het onderzoek ‘Anders leren, anders werken?’ op pagina 48/49 in dit magazine of ga naar de website van het Arbeidsmarktplatform PO.



BRIGADIER ELLY MARWITZ BRENGT

Anders organiseren in de praktijk

De brigade Anders leren Anders organiseren helpt scholen om de eerste stappen te zetten op weg naar vernieuwing. Elly Marwitz is één van de enthousiaste en deskundige brigadiers.

Ze noemt zichzelf een onderwijsmens pur sang. Elly Marwitz gaf les in alle klassen, zette als directeur een school met een nieuw concept op en was bestuurder. Een aantal keer per jaar wordt ze ingeschakeld als brigadier. Haar boodschap? Het kan anders.

Goede match

“De Innovatiebrigade brengt scholen in beweging,” vertelt Elly. “De brigadiers zijn enthousiaste onderwijsvernieuwers die hun ervaringen vanuit idealisme graag met anderen delen. We zijn met in totaal circa dertig mensen met veel verschillende specialismen. Ik heb me toegelegd op het thema leidinggeven aan verandering, door mijn achtergrond heb ik daar veel ervaring mee. Als scholen een vraag hebben, kunnen ze die insturen naar de Innovatiebrigade. Een matchmaker koppelt de school aan de juiste brigadier. Vervolgens voert de brigadier twee verkennende gesprekken op de school. Daarna neemt de matchmaker het contact over en volgt een evaluatie. Meestal spreek ik de directeur, een ib-er of bovenbouwcoördinator; soms samen met het team. We geven ze een zetje in de rug om te starten. Daarna zoeken ze zelf naar begeleiding bij het verandertraject.”



“Veranderen vergt durf van schoolleider”

Veranderen met visie

“We krijgen veel vragen over het systeem van leerstofjaar-klassen. Dat blijkt in de praktijk niet altijd te werken. Scholen voelen de noodzaak om het anders te doen. Vaak hebben ze de neiging ad hoc veranderingen door te voeren. Ik benadruk dat aan verandering een visie vooraf moet gaan, anders sterven ideeën een stille dood. Ik help ze bij de visieontwikkeling en het plan van aanpak. Ook zoomen we in op de rol van de schoolleider. Een belangrijke vraag is of hij of zij het transitieproces aandurft. Het vraagt namelijk om durf.

Ook besteden we aandacht aan hoe je ouders, kinderen en collega’s meeneemt in het proces.” Elly noemt de resultaten van Anders organiseren veelbelovend. “Leerkrachten willen nooit meer terug. De band met de leerlingen verandert en het werkplezier groeit, ook door de grotere variatie in functies. Zij willen echt nooit meer terug naar een methode die voorschrijft welke openingszin je voor een lesje moet gebruiken.” •

Wil je meer weten over anders organiseren, ga dan naar de website van het Arbeidsmarktplatform PO.



GROTE VERANDERTRAJECTEN?

Doe het niet!

Je zou anders verwachten van een organisatieadviseur, maar Tjip de Jong - bekend van columns in de NRC en zijn Tjipcast - vindt dit geen goede tijd voor innovaties. "Ruim eerst de rommel op, breng de basis op orde en voer dan kleinschalige verbeteringen door."

Hoe duid je de situatie in het primair onderwijs op dit moment?

"Uit onderzoeken blijkt dat de onderwijsresultaten de afgelopen 20, 25 jaar zijn teruglopen. Het onderwijs zit in een spagaat; innovatie lijkt de norm. Dit zijn spannende tijden en dan hebben we het niet over corona. Leerkrachten hebben een overspannen portefeuille met werk. Veel gaat goed, maar het heeft ook veel gekost. Sommige scholen

hebben de zaken op orde, andere nog niet. En er komt er alweer een nieuwe storm aan: Curriculum.nu. Als je het huidige schoolstelsel met een menselijk lichaam vergelijkt, dan zou ik zeggen het verkeert in een staat van burn-out. Te weinig geld, verslaving aan vernieuwing, personeelstekorten en zorgelijke ongelijkheid. Desondanks blijft de roep om vernieuwing groot. Ik vind dat vreemd."

Is dit een goed moment voor innovatie?

"Begrijp me goed, ik geloof in innovatie;

“Ik zou schoolleiders en leerkrachten willen oproepen om hun vak terug te claimen”

veranderen is mijn vak. Maar op dit moment zeg ik: wees zeer terughoudend met grote plannen. Ik heb weleens een anti innovatie task force voor het onderwijs voorgesteld. Wat ook niet helpt, is dat bijvoorbeeld ICT aan de markt is overgelaten. Het zijn beursgenoteerde bedrijven die leerlingvolgsystemen ontwikkelen. Die willen vernieuwen, want dat levert geld op. Maar als het slecht gaat, moet je eerst de rommel opruimen om de basis op orde te brengen. Is dat het geval, voer dan kleinschalige verbeteringen door. Dat klinkt misschien minder flitsend, maar werkt veel beter. Ik zou schoolleiders en leerkrachten willen oproepen om hun vak terug te claimen. De leerkracht is de expert en niet een meewerkend voorman. Hij of zij moet kennis overdragen. Ik vind dat we zijn doorgeslagen in het idee dat kinderen zichzelf moeten ontdekken.”

Hoe is jouw interesse voor het onderwijs gewekt?

“Ik had een ongewone start. Tijdens mijn studie Bedrijfskunde gaf ik bijles economie bij het Luzac College in Utrecht. Toen de economiedocent vertrok, nam ik de lessen over en begeleidde ik drie jaar examenleerlingen van het vmbo, havo en vwo. Dat was leuk en spannend. Sinds die tijd ben ik gefascineerd door leren. Tegenwoordig werk ik 80% van mijn tijd met mensen uit het onderwijs.”

Je voert wekelijks gesprekken met leerkrachten, schoolleiders, bestuurders, leerlingen en ouders. Is er een rode draad?

“Het zijn verschillende draden die leiden naar een aantal fundamentele keuzes. Wat is de functie en essentie van een basisschool? Wat is er noodzakelijk voor goed onderwijs? Ik pleit voor dienend leiderschap. Wat heb jij nodig om het beter te doen? Deze vraag zou centraal moeten staan. Succesvolle scholen weten hoe ze moeten begrenzen. Ze gaan terug naar de kern en lossen elementaire problemen op: het niveau van de instructie, het leerlingvolgsysteem en personeelskwesties. Door te kiezen word je als school beter en ben je ook aantrekkelijker voor de beroepsgroep.”

Je stelt dat het onderwijs doorschiet in aandacht voor creativiteit, reflectie, digitalisering, maatwerk en gepersonaliseerd leren. Welke zaken moet je niet willen veranderen?

“De kernvakken - lezen, schrijven, rekenen en wereldoriëntatie - moet je overdragen via directe instructie. Didactiek, pedagogiek en veiligheid zijn basisbegrippen. Als je goed lesgeeft, blijft er tijd over. Dan kun je kinderen laten werken in een moestuin of ze zelf projecten laten aandragen. Ik hoor in innovatiediscussies veel platitudes, bijvoorbeeld dat de banen van nu er over 20 jaar niet meer zijn. Niemand kan de toekomst voorspellen, dus hou daar liever mee op. Ook heb ik geen fiducia in leerpleinen met zestig kinderen, dat werkt niet voor kennisoverdracht. Uit onderzoek blijkt dat kinderen beter gedijen in kleine klassen. Dat zou toch moeten kunnen in Nederland; we zijn een rijk land.”

Op welke vlakken vind jij verbetering wel nuttig?

“Ruimte voor innovatie zie ik bijvoorbeeld voor een duurzaam gebouw, groene schoolpleinen, transparantie wat betreft de lumpsumfinanciering en minder bureaucratie. Op microniveau zou iedere school goede koffie moeten hebben en moeten zorgen voor een gezonde luchtkwaliteit. De school als aantrekkelijke werkomgeving waar je als professional graag wilt zijn - daarmee los je ook een deel van het lerarentekort op.”

De titel van jouw nieuwe boek ‘1+1=11 zijn en onzin van onderwijsvernieuwing’ verwijst naar een rekensom van je eigen zoon. Haal je veel inspiratie uit de schoolervaringen met jouw kinderen?

“Mijn zoon dacht dat je die enen gewoon achter elkaar moest zetten. Zelfs mijn vader, wiskundedocent, snapt de visuele rekenboeken van tegenwoordig niet. Ik loop graag rond op scholen, ook op die van mijn kinderen. Daar zag ik dat toen het schoolplein veranderde in een klauterbos er een opleving was in

de samenwerking met ouders en in de dynamiek tussen de kinderen.”

Heb je nog tips voor directeuren en HR-professionals?

“Het standaardantwoord op innovatie zou nee moeten zijn. Begin klein en met concrete verbeterlagen, daarna kritisch evalueren en bij succes in de hele school invoeren. En durf gewoon te stoppen als iets niet werkt. Daarnaast kun je kijken wie onder de leerkrachten de koplopers zijn en je door hen laten inspireren. Vaak worden verbeteringen door anderen bedacht. Als je het als team zelf initieert, werkt het beter.”

“Als je als team zelf verbeteringen initieert, werkt het beter”



Dr. Tjip de Jong (1980) is zelfstandig adviseur, docent, publicist en onderzoeker. Zijn bundel met NRC-colums verscheen in mei 2020. In zijn wekelijkse podcast (www.tjipcast.nl) belicht hij ongewone inzichten en nieuwe perspectieven in het onderwijs. Tjip is vader van drie kinderen (5, 7 en 9 jaar).

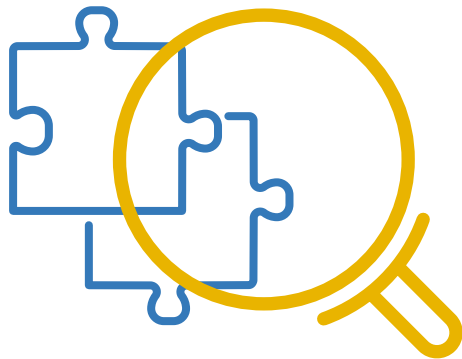


Anders organiseren, anders werken?

Steeds meer scholen stappen af van het traditionele systeem en organiseren het onderwijs op een andere manier. Dit heeft gevolgen voor de inhoud van het werk en de taken en verantwoordelijkheden van het personeel. Over hoe deze gevolgen in de praktijk worden ervaren, is echter nog weinig bekend. Het Arbeidsmarktplatform PO zocht het uit in de verkenning 'Anders leren, anders werken?'.

Met wie werkt het personeel?

We zien leerkrachten op anders organiserende scholen vaak intensief samenwerken met collega-leerkrachten en/of - afhankelijk van de keuzes van de school - met onderwijs-assistenten of leraarondersteuners. Ook ontstaan er andere functies en rollen, zoals die van unitregisseur of leerpleincoördinator.



Waar werkt het personeel?

Ook op anders organiserende scholen blijft de school een centrale plaats innemen. De leerkrachten hebben echter over het algemeen niet langer een eigen klaslokaal, maar delen de verantwoordelijkheid voor hun leerlingen met andere leerkrachten of onderwijsondersteunend personeel. Er wordt bijvoorbeeld gewerkt in (grotere) units, op leerpleinen of in domeinen.

Wat doet het personeel voor werkzaamheden?

Functiedifferentiatie gaat op veel scholen hand in hand met taakdifferentiatie. Dit houdt in dat niet al het personeel hetzelfde hoeft te doen en zich kan specialiseren, bijvoorbeeld in taal of rekenen. Het betekent vaak ook dat leerkrachten zich meer kunnen focussen op hun kerntaken, zoals het geven van instructie, terwijl de begeleiding van leerlingen vaker bij onderwijs-assistenten komt te liggen.

Binnen anders georganiseerde scholen kunnen leerkrachten zich vaak meer focussen op hun kerntaken, zoals het geven van instructie. De begeleiding van leerlingen komt vaker bij onderwijsassistenten te liggen

Het onderwijs op een andere manier organiseren vraagt andere competenties en vaardigheden van het personeel. Zo komt er bijvoorbeeld meer nadruk te liggen op samenwerken, flexibiliteit en ontwikkelvaardigheden

Anders organiseren heeft dus duidelijke gevolgen voor wat het personeel doet. Het werkt ook door in andere aandachtsgebieden. Dat zien we bijvoorbeeld bij:

- **De competenties en vaardigheden waarover het personeel moet beschikken:** er wordt een sterkere nadruk gelegd op vaardigheden zoals samenwerken en flexibiliteit. Dat geldt ook voor coaching en ontwikkelvaardigheden.
- **Hoe leerkrachten en ander personeel worden opgeleid en voorbereid** op het beroep. De huidige opleidingen krijgen steeds meer aandacht voor de aansluiting van de opleiding op de veranderende behoeften van scholen.
- **Hoe het personeel op school hun werk beleeft.** De grotere nadruk op samenwerking en gedeelde verantwoordelijkheid zorgt, samen met het meer inhoudelijk bezig kunnen zijn met het vak, over het algemeen voor een grote tevredenheid onder het personeel. Wel kunnen veranderingen, zeker in het begin, veel van het personeel vragen.
- **Het loopbaanperspectief van het personeel** en hoe zij zich ontwikkelen tijdens hun loopbaan. Het personeel kan zich specialiseren en nieuwe taken op zich nemen. Een onderwijsassistent kan bijvoorbeeld doorgroeien naar de functie van leerkracht. Dit zorgt voor meer loopbaanperspectief. •

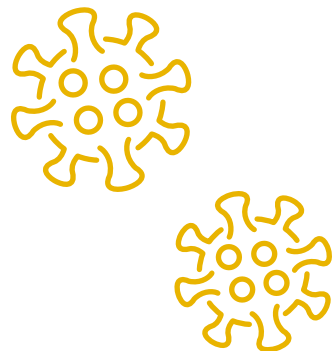


Geïnteresseerd in anders organiseren in het primair onderwijs?

Lees dan de verkenning 'Anders leren, anders werken?' op de website van het Arbeidsmarktplatform PO.



Lessen van de lockdown



Door de coronacrisis raakten afstandsonderwijs en digitalisering in een stroomversnelling. Voor harde conclusies is het nog te vroeg, maar de lockdown leerde ons al wel een aantal lessen.

Het Arbeidsmarktplatform PO deelt de eerste resultaten na een verkenning naar de gevolgen van de coronacrisis voor het po. Het onderzoek onder 511 respondenten wijst onder meer uit dat:

- werken in het po op een positieve manier onder de aandacht kwam;
- scholen beter weten hoe ze anders kunnen organiseren;
- samenwerking met kinderopvang is toegenomen;
- er een grotere behoefte is om leerlingen onderwijs op maat aan te bieden;
- de wens bestaat om meer te variëren met werkvormen;
- in deze periode de begeleiding van stagiaires stil is komen te liggen.

Vanuit het niets

Miranda van de Kolk is directeur van de Gelderlandschool in Den Haag. Een school met veertig nationaliteiten en nauwelijks ervaring met digitalisering. "We begonnen vanuit het niets. Veel ouders zijn digibeet; onze nieuwsbrieven verschijnen nog op papier. De eerste dagen hebben we kinderen werk op papier meegegeven. Met de ouders legden we contact via WhatsApp. Veel leerlingen bleken

geen device te hebben om online te werken, dus hebben we in korte tijd zoveel mogelijk laptops ingezameld. Voor Stichting Leergeld waren we te laat; alle middelen waren al vergeven. De leerkrachten hebben vervolgens Blogspots met instructies en dagprogramma's gemaakt. Via videobellen was er twee keer per week een vast moment voor instructie. En we kwamen wekelijks even op afstand samen op het schoolplein. Dan zongen we liedjes en deelden we knutselspullen uit. Achteraf bleken dat voor ouders de meest belangrijke momenten, dan was er toch even persoonlijk contact."

Online oudergesprekken

Berend Cornel van de St. Alexanderschool in Bennekom: "Door de online lessen kregen kinderen meteen feedback op hun werk. Normaal zien ze dat pas de volgende dag als ze hun schriftje terugkrijgen. En de oudergesprekken via Teams houden we er zeker in. Een jaar terug was dat ondenkbaar."

Basis uitbouwen

"We hebben in no time afstandsonderwijs voor elkaar gekregen, dus staat er nu een basis die steeds verder uitgebouwd en uitgedacht kan worden."
Reactie van deelnemer uit de verkenning. •

ICT - tijd voor co-creatie

De inhoud en vorm van ons onderwijs verandert mee met de samenleving waarin onze kinderen opgroeien. Maatschappelijke ontwikkelingen en voortschrijdende inzichten vragen om andere kennis en vaardigheden voor de toekomst. De grote diversiteit aan visies en werkwijzen, die wij als land rijk zijn door onze vrijheid van onderwijs, zorgt dat hier op heel diverse manieren invulling aan wordt gegeven. De rol van leerkracht blijkt onverminderd belangrijk, maar verandert danig ten opzichte van vroeger.

De producten en diensten die leerkrachten en kinderen ter beschikking staan veranderen ook, maar vormen niet zelden een obstakel bij het geven van de juiste invulling aan de veranderende werkwijze. Technologie is de kracht achter onze snel veranderende samenleving, maar diezelfde technologie lijkt in het onderwijs niet zelden voor frustratie en vertraging te zorgen. Hoe komt dat? Bij succesvolle technologiebedrijven staat gebruiksgemak voorop. Die focus is niet zozeer ingegeven door liefde voor de gebruiker, maar vooral door het feit dat een gelukkige gebruiker trouw is aan hun producten en diensten. De apps die ik op mijn telefoon heb, maken mijn leven makkelijker en in veel gevallen zelfs leuker. En doen ze dat niet, dan kies ik voor een andere app.

Bij onderwijsproducten en -diensten lijkt gebruiksgemak een minder grote factor. Hoe gemakkelijk en leuk maken de ICT-producten jouw werk en dat van je collega's?



Auteur Alette Baartmans is organisatiedeskundige. Samen met Lotte de Rooij heeft ze het projectbureau Thomas & Charles dat is gespecialiseerd in het ontwerpen en ontwikkelen van leerprocessen. Alette is ook directeur van Stichting Education Warehouse.

Natuurlijk kies je deze producten en diensten niet altijd zelf. Maar dat betekent niet dat het gebruikersgemak niet voorop kan staan. Er spelen in het onderwijs echter veel andere factoren mee die ervoor zorgen dat er niet zelden wordt gewerkt met verouderde en inflexibele producten en diensten, die niet aansluiten bij de behoeften van de leerkrachten en kinderen. Dit mogen we niet langer accepteren. ICT moet het werk van leerkrachten en kinderen makkelijker en leuker maken. Gebeurt dat niet, dan is het tijd voor actie in de vorm van een goed gesprek met de aanbieder en/of een zoektocht naar alternatieven. Dat vergt inzicht in de behoeften,

samenwerking en co-creatie met aanbieders en een open en transparant overzicht in het aanbod. Stuk voor stuk geen makkelijke opgaven, maar de moeite meer dan waard. Alleen zo doen we recht aan de leerkrachten en kinderen die samen bouwen aan onze toekomst. •



Spil in de Wijk

School: **Het Vlot**
Plaats: **Vlissingen**
Aantal leerlingen: **± 100**

Directeur **Jeanette van Loo**: "We zijn een christelijke school en staan open voor alle culturen en religies. Samenwerking is voor ons een kernwaarde. In deze buurt is veel sociale woningbouw en er wordt flink gesloopt. Om de wijk te versterken, liet de gemeente in 2012 dit multifunctionele pand bouwen met scholen, kinderopvang en maatschappelijke organisaties. Het is een spel in de wijk. De onderlinge afstemming is soms een uitdaging. Gelukkig houd ik van experimenteren. Het was een grote wens om een nieuw systeem met gedifferentieerd onderwijs in te voeren. Dat doen we sinds het begin van dit schooljaar. Mijn stijl van leidinggeven is ook anders dan anders. Zo heb ik de functioneringsgesprekken afgeschaft; we geven elkaar feedback en stellen eigen doelen. Vaak vinden de leerkrachten mijn ideeën vernieuwend, maar soms moeten ze er eerst aan wennen."



Het moment dat ze de stof doorhebben, is het mooist. Ook voor mij als leerkracht. Dan gaan de wisbordjes in de lucht en glunderen de leerlingen als ze het goed hebben. Dit is een onwijs mooi vak.

Johan Koot – leerkracht groep 7 Nutsschool

Beroepstrots

#5





LEERKRACHT JOHAN KOOT

Het moment dat ze het doorhebben

Johan Koot (34) is al jaren met veel plezier meester in de bovenbouw. De laatste jaren staat hij voor groep 7 van de Nutsschool Laan van Poot in Den Haag. “Als man heb ik een voorsprong.”

Toen Johan Koot - leerkracht sinds 2008 - zelf op de lagere school zat, wilde hij profvoetballer worden. “Zoals veel jongetjes van een jaar of tien. Al was bij mij snel duidelijk dat dat er niet in zat,” vertelt hij bijna 25 jaar later. Toch heeft de liefde voor sport hem op het spoor van zijn latere roeping gebracht. “Bij mijn voetbalclub in Noordwijkerhout (Zuid-Holland) gaf ik lang training. Ik merkte dat het me goed af ging;

er werd geluisterd. Zo kwam ik op het idee om gymleraar te worden.”

Terug naar eigen basisschool

Uiteindelijk koos hij voor de pabo; Johan wilde liever een brede opleiding volgen. “Bij mijn eerste stage in groep 1 en 2 ging ik de eerste dagen met lood in mijn schoenen naar school. Achteraf is het goed om deze ervaring te hebben; ik snap nu beter wat mijn collega's met de kleuters meemaken. Ik was toen nog

helemaal niet bezig met hoe kinderen leren. Mijn tweede stage was in de bovenbouw, op mijn oude basisschool, daar zat ik op mijn plek.” Aan zijn eigen lagere schooltijd heeft hij goede herinneringen. “Ik zat op een dorpsschool in Noordwijkerhout; veel vriendjes, altijd spelen. Meester Leo was mijn favoriete leerkracht. Hij kon geweldig vertellen en mooi tekenen. Voor de meester die ik later in groep 8 kreeg, was ik bang. Een autoritaire man - een voorbeeld hoe het niet moet.”

Bewuste keuze

“Het was bijzonder om in mijn eigen lagere school een kijkje achter de schermen te krijgen. Nu zag ik opeens de onderlinge verhoudingen. Mijn eerste baan was bij Bommelstein in Nieuw Vennep, een grote school met veel parallelgroepen. Hier leerden we als team veel van elkaar. Ik klom op tot teamleider. Toen ik met mijn vriendin in Den Haag ging wonen, heb ik daar een baan gezocht. Op de pabo adviseerden ze ons om een schooltype te kiezen dat bij je visie past. Dat is lastig als je net klaar bent met de opleiding, maar met een paar jaar ervaring heb je een beter idee. Ik koos heel bewust voor de Nutsschool. De manier van lesgeven met Expliciete Directe Instructie spreekt me het meest aan.” Een andere reden om voor deze school te kiezen: er zitten veel mannen in het team. “Een goede mix zorgt voor een betere dynamiek. Veel kinderen hebben nog nooit een meester gehad, daarom heb je als man een voorsprong.” Lachend: “Daar doe ik mijn voordeel mee.”

Old school

“In het begin was ik bezig om de lessen voor de leerlingen leuker te maken. Ik dacht dat dat ze zou motiveren. Inmiddels ben ik er achter dat de kortste weg naar het doel de beste is. Het moment dat ze de stof doorhebben, is het mooist. Ook voor mij als leerkracht. Dan gaan de wisbordjes in de lucht en glunderen de leerlingen als ze het goed hebben. Lesgeven is voor mij kennis overbrengen. Misschien ben ik daar ouderwets in. Bij elke vorm van vernieuwing vraag ik me eerst af of de kinderen er beter van worden. Wat ik moeilijk

“Hun vrolijke gezichten geven mij direct energie”

vind, is dat ouders soms te hoge verwachtingen hebben. Je moet kinderen niet overvragen. Groep 7 spreekt me zo aan omdat de wereld van de leerlingen steeds groter wordt. Ze hebben een eigen mening en kunnen meer verantwoordelijkheid aan. Als ik eens een dag minder goed in mijn vel zit en ik zie die vrolijke gezichten dan geeft dat mij direct energie.” Aan vrienden en kennissen draagt hij de liefde voor zijn vak graag uit. “Dit is een onwijs mooi vak. In het begin zeiden ze: ‘Je zult volgende week wel weer vakantie hebben’. Inmiddels weten ze dat dit beeld niet klopt en dat ik buiten de lessen ook veel tijd aan school besteed.” •

Online les met Willy Wartaal

In de corona-periode had meester Johan in korte tijd online lessen gereed. Tijdens één van die lessen kregen zijn leerlingen een leuke verrassing. Op een ochtend vertelde Johan dat hij een bijzondere muzikleraar had uitgenodigd. Dat bleek Willy Wartaal, de rapper van De Jeugd van Tegenwoordig. “Hallo lelijke kinderen,” riep de zanger gekscherend. De leerlingen van groep 7 waren meteen wakker en vuurden allerlei vragen op hem af. Achteraf sprak Willy zijn lof uit voor meester Johan en alle andere leerkrachten die afstandsonderwijs geven. Het bezoek maakt deel uit van de campagne ‘Je bent er voor de klas’ van het Arbeidsmarktplatform PO. De vlog van Willy Wartaal en meester Johan Koot is te bekijken via www.voordeklermee.nl.



Veel bevoegenheid en waardering

Beroepstrots is een breed begrip. Het gaat om plezier in het werk en om bevoegenheid. Maar ook om vakmanschap en het ontvangen van waardering voor je beroep. Om hier meer inzicht in te krijgen, combineren we in dit artikel gegevens van verschillende onderzoeken, waaronder van het Arbeidsmarktplatform PO.

Geïnspireerd personeel

De bevoegenheid van medewerkers in het primair onderwijs is hoog. Dit blijkt uit de verkenning 'Tevreden werken in het primair onderwijs' van het Arbeidsmarktplatform PO. Ruim vier op de vijf is van mening dat hun werk hen inspireert. Een net zo groot deel geeft aan zich gelukkig te voelen wanneer zij intensief aan het werk zijn. Opvallend is dat juist onderwijsondersteunend personeel hoog scoort op bevoegenheid. Zij geven het vaakst aan dat hun werk hen inspireert (90%), terwijl leerkrachten (83%) en directiepersoneel (70%) hier lager op scoren.

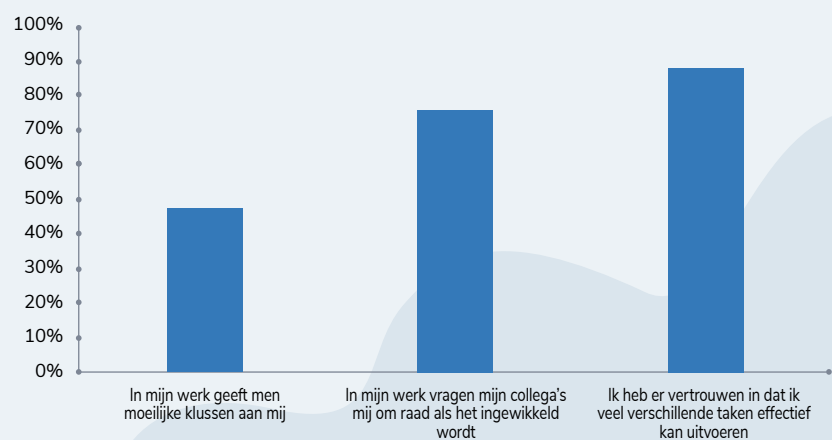
Vertrouwen in vakmanschap

Uit de verkenning 'Op weg naar gedifferentieerd loopbaanbeleid' van het Arbeidsmarktplatform PO blijkt dat onderwijspersoneel veel vertrouwen heeft in hun eigen kunnen (figuur 1). Het merendeel zegt er vertrouwen in te hebben dat ze veel verschillende taken effectief kunnen uitvoeren (88%).

Waardering uit maatschappij

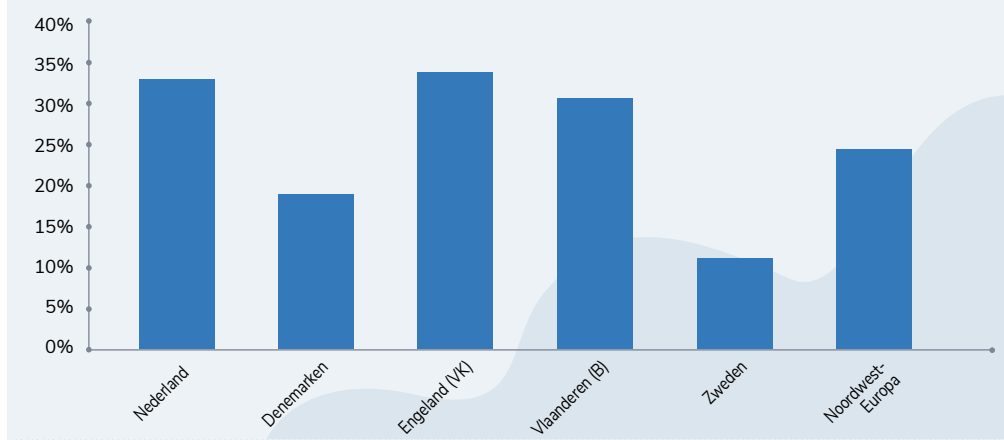
Het ontvangen van waardering is essentieel om beroepstrots in stand te houden en te stimuleren. Wanneer we kijken naar de waardering van leerkrachten in internationaal

Figuur 1: Oordeel over beroepsexpertise (aandeel (helemaal) mee eens, N = 2.504)



Personeel scoort hoog op bevoegenheid; ruim 4 op de 5 medewerkers in het primair onderwijs wordt geïnspireerd door hun werk

Figuur 2: Het aandeel leerkrachten dat het eens tot zeer eens is met de volgende uitspraak: Ik denk dat het vak van leerkracht wordt gewaardeerd door de maatschappij



perspectief valt op dat Nederlandse leerkrachten relatief positief zijn over de waardering die zij ervaren vanuit de maatschappij (figuur 2)¹⁾. Eén op de drie basisschoolleerkrachten (33%) in Nederland heeft het gevoel dat het beroep gewaardeerd wordt. Alleen in Engeland ligt dit iets hoger, namelijk 34%.

Wil je meer weten?

Lees meer in de verkenningen 'Tevreden werken in het primair onderwijs?' en 'Op weg naar gedifferentieerd loopbaanbeleid' op de website van het Arbeidsmarktplatform PO.

¹⁾ Teaching and Learning International Survey (TALIS) (2018). Nationaal rapport basisonderwijs.

Het **verborgen** tekort aan schoolleiders

Door de ernst van het lerarentekort dreigt het gebrek aan schoolleiders onder te sneeuwen. Het Arbeidsmarktplatform PO deed een verkenning en geeft aanbevelingen.

Hoe groot het tekort aan schoolleiders op dit moment is (en in de toekomst zal zijn), blijkt door gebrek aan gegevens niet vast te stellen. Wat het lastig maakt, is dat leerkrachten en schoolleiders in prognoses vaak als één categorie worden beschouwd. Uit de 'Verkenning schoolleiders' van het Arbeidsmarktplatform PO komen echter voldoende aanwijzingen naar voren om te spreken van krapte op de arbeidsmarkt.

Aanwijzingen

- Bijna de helft van de schoolleiders is 55 jaar of ouder, 30% is 60 jaar of ouder;
- Het aantal vacatures voor directiepersoneel

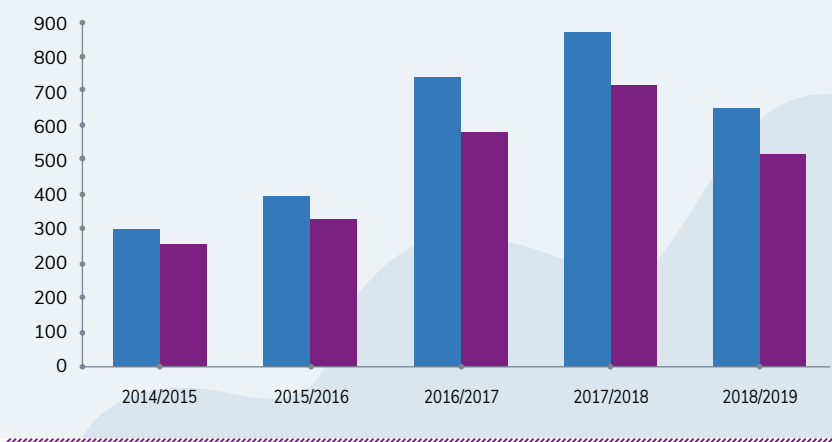
steeg de afgelopen jaren fors: van 288 fte 2014/2015 naar 636 fte in 2018/2019 (figuur 1). Wel lijkt het tekort wat af te zwakken;

- Schoolleiders geven aan knelpunten op de arbeidsmarkt te verwachten. Ruim 39% ervaart op dit moment een tekort aan schoolleiders en 82% verwacht dit op korte termijn. Als redenen geven zij aan: de geringe aantrekkelijkheid van het beroep, de arbeidsvoorwaarden en de hoge taakbelasting en verantwoordelijkheid.

Beperkte doorgroei

Het aanbod aan schoolleiders bestaat voor een groot deel uit leerkrachten: 96% van de schoolleiders heeft een lerarenopleiding

Figuur 1: Ontwikkeling aantal vacatures directiepersoneel primair onderwijs¹⁾



afgerond. Ook zij-instromers kunnen voor deze functie in aanmerking komen, maar dit lijkt minder vaak voor te komen. Uit een enquête onder zo'n 250 leerkrachten blijkt dat weinig mensen het schoolleiderschap ambiëren (figuur 2). Veruit de meesten geven aan helemaal geen interesse te hebben.

Naast een kwantitatief tekort kan de sector ook te maken krijgen met een kwalitatief tekort. Bijvoorbeeld door een mismatch van vaardigheden/kennis en de eisen die aan schoolleiders gesteld worden. De toenemende verbondenheid met de omgeving, taakverbreding en de grotere rol van technologie stellen nieuwe eisen aan schoolleiders.

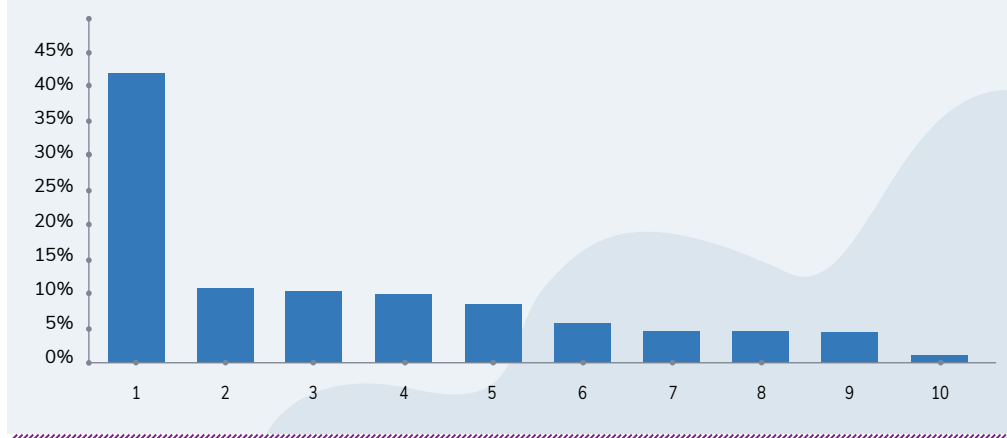
Aanbevelingen

In tegenstelling tot de aandacht en maatregelen voor het lerarentekort is de focus op het schoolleiderstekort beperkt. Terwijl hier gezien de aanwijzingen alle redenen toe is. Enkele aanbevelingen:

- Bij arbeidsmarktprognoses schoolleiders als aparte groep beschouwen;
- Meer inzicht in de vraag aan welke eisen schoolleiders (nu en in nabije toekomst) moeten voldoen, zodat bijvoorbeeld opleidingen hierop in kunnen spelen;
- Het beroep aantrekkelijker maken, bijvoorbeeld door meer aandacht te besteden aan de strategische rol en duo-leiderschap;
- Het beter op- en toeleiden van onderwijspersoneel en zij-instromers;
- In lijn met subsidieregeling Regionale aanpak lerarentekort ook een regeling voor Regionale aanpak schoolleiderstekort instellen. •

Wil je meer weten over het tekort aan schoolleiders in het primair onderwijs? Lees dan de 'Verkenning schoolleiders' op de website van het Arbeidsmarktplatform PO.

Figuur 2: Hoeveel interesse heeft u op dit moment, op een schaal van 1 tot 10, in een baan als schoolleider in het primair onderwijs? (1=helemaal niet, 10=helemaal wel, N=256, enquête leerkrachten)



1) Bron: Sapulete, S. et al. (2019). *Arbeidsmarktbarometer po, vo en mbo 2018-2019*. Ecorys en Dialogic in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap: Rotterdam en Utrecht. Voor de grafiek is ook gebruik gemaakt van eerdere versies van de Arbeidsmarktbarometer po, vo en mbo, waaronder deze van 2018, 2017, 2016 en 2015.



De expertise van het Arbeidsmarktplatform PO

Het Arbeidsmarktplatform PO is het expertisecentrum op het gebied van de arbeidsmarkt in het primair onderwijs, van en voor werknemers en werkgevers. En is kennismakelaar voor scholen in het primair onderwijs bij hun arbeidsmarkt- en HR-beleid.

De behoefte van de sector staat daarbij centraal. Het platform onderhoudt daartoe een intensieve dialoog met het onderwijsveld en de regio's. Het Arbeidsmarktplatform is initiatiefrijk en aanjagend en is een betrouwbare partner voor de sector. De instrumenten die ingezet worden leiden tot een concreet en duurzaam, regionaal ingestoken, arbeidsmarktbeleid.

Het bestuur van de stichting is samengesteld uit vertegenwoordigers van de werkgeversorganisatie (PO-Raad) en de werknemersorganisaties: Algemene Onderwijsbond (AOB), Algemene Vereniging Schoolleiders (AVS), CNV onderwijs (CNVO) en de Federatie van Onderwijsvakorganisaties (FvOv). •

Kernwaarden

- Vraaggestuurd
- Proactief
- Neutraal
- Betrouwbaar
- Verbindend

Vijf thema's

- Loopbaanontwikkeling
- Personeelsbeleid
- Werkbeleving
- Innovatie
- Beroepstrots

Toegevoegde waarde

- Kennisdelen met de sector en verbinden aan concrete activiteiten voor de scholen.
- Verbinden kennis en praktijk.
- Initiëren en ondersteunen van activiteiten voor de verdere ontwikkeling van een aantrekkelijke werkomgeving.
- Stimuleren van regionale samenwerking.
- Aanjagen van en bijdragen aan het creëren van een duurzame dialoog en innovatieve aanpakken.

